

**KEMI-TORNIONLAAKSON
KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ LAPPIA**



**TALOUSARVIO 2023 JA
TALOUSSUUNNITELMA 2024-2025**

Lappian yhtymähallitus, 1. käsittely
Lappian yhtymähallitus, 2. käsittely
Lappian yhtymävaltuusto

15.11.2022
29.11.2022
29.11.2022

SISÄLLYSLUETTELO

1.	VS. KUNTAYHTYMÄN JOHTAJAN KATSAUS.....	3
2.	KUNTAYHTYMÄN ORGANISAATIO	4
3.	TOIMINNAN JA TALOUSSUUNNITTELUN LÄHTÖKOHDAT	5
	3.1 TOIMINNAN RAHOITUS	6
	3.2 SISÄINEN VALVONTA JA RISKIENHALLINTA	9
4.	TOIMINTASUUNNITELMA VUOSILLE 2024-2025.....	10
	4.1 STRATEGIA JA STRATEGISET LUPAUKSEMME.....	10
	4.2 YHTEISET TAVOITTEET	12
	4.3 MITTARIT JA TAVOITETASOT.....	14
	4.4 STRATEGISISTA TAVOITTEISTA JOHDETUT TALOUSARVION JA SUUNNITELMAVUOSIEN TAVOITTEET OSAAMISPALVELUISSA.....	15
	4.5 STRATEGISISTA TAVOITTEISTA JOHDETUT TALOUSARVION JA SUUNNITELMAVUOSIEN TAVOITTEET KONSERNIPALVELUISSA.....	15
5.	TALOUSARVIO 2023 JA –SUUNNITELMA VUOSILLE 2024-2025.....	17
	5.1 TALOUSSUUNNITELMAN RAKENNE JA SEN MUUTOKSET	17
6.	TALOUDELLINEN KEHITYS, KESKEISET TAVOITTEET JA SUUNNITELMAT	18
	6.1 YLEINEN TALOUDELLINEN KEHITYS	18
	6.2 KOKONAISTALOUDEN TAVOITTEET.....	20
	6.3 KONSERNITAVOITTEET	28
7.	TULOSLASKELMAOSA	29
	7.1 KUNTAYHTYMÄ	29
8.	INVESTOINTIOSA.....	30
	8.1 INVESTOINTIOHJELMA.....	30
	8.2 KIIINTEISTÖINVESTOINNIT.....	31
	8.3 IRTAIMISTOINVESTOINNIT JA YHTEENVETO INVESTOINNEISTA.....	31
9.	RAHOITUSOSA.....	32
	9.1 KUNTAYHTYMÄN RAHOITUSLASKELMA	32

Liite Henkilöstösuunnitelma

1. Vs. kuntayhtymän johtajan katsaus

Lappian toiminnan ekosysteemi on laaja ja voimakkaasti muuttuva. Monimutkaistuvan ja muuttuvan maailman ymmärtämisessä ja tilanteen hallinnassa korostuu ennakointi, viestintä ja vuorovaikutus. Lisäksi yhteisön menestyminen edellyttää innovointia, yhteissuunnittelua ja tiimityötä, oman työn johtamista sekä muutoskyvykkyyttä, tietoa ja tiedonhankintaa. Nämä kaikki runsaslukuiset vaatimukset ovat avaintekijöitä sille, että menestymme muutoksen vauhdin kiihtyessä. Lappia osaavana yhteisönä tunnistaa vaatimukset ja kykenee vastaamaan niihin parantaen ja kehittäen jatkuvasti toimintaansa. Kuluneet vuodet ovat osittaneet, että Lappialla on myös vahva muutoskyky. Muuttuva maailma vaatii myös sitkeyttä ja sitä meillä riittää.

Talouden muutostekijät leimaavat talousarviovuoden valmistelua. Lappia on pystynyt tasapainottamaan taloutta haasteellisissa tilanteissa ja lähestynyt kannattavuuden tasapainoa. Valtionosuusrahoituksen kehitys ja muutokset sekä rahoituksen ehtoihin liittyneet lisääntyneet vaatimukset ovat vaikuttaneet valtakunnallisesti ammatillisen koulutuksen järjestäjien talouteen. Lyhytaikaisten rahoitusten sekä niiden ehtojen toteuttaminen osaltaan on heiluttanut yhteisöjen talouden tunnuslukuja. Rahoituksen lisääntyneet ehdot eivät luonnollisestikaan ole ainoa selitys alijäämäiseen taloussuunnitelmaan, vaan meidän on väistämättä kyettävä päivittäisillä ratkaisuilla edelleen parantamaan tehokkuuttamme ja tuottavuuttamme sekä kehittämään sujuvampia toimintatapoja ja joustavia opetuksen toteutuksen tapoja. Meidän on myös tarkasteltava toimintojen volyymejä ja panostusten tasoja sekä tehtävä kannattavia toteutuksia. Alijäämäisellä taloudella on kuitenkin myös positiivinen käänköpuoli. Olemme voineet lisätä opetuksen ja ohjauksen määrää ja tukea opiskelijoita opintojen etenemisessä poikkeuksellisena pandemia-aikana. Olemme myös voineet sijoittaa oman toimintamme kehittämiseen, jota väistämättä tarvitsemme maailman muuttuessa kovaa vauhtia, tältä osin voidaan luonnehtia talouden tilannetta strategiseksi ratkaisuksi. Tällainen voi kuitenkin olla vain väliaikaista.

Strategian toimeenpanossa olemme edenneet useilla osa-alueilla kohti alueen elinvoiman vahvistamista. Tänä vuonna olemme edenneet uraohjauksen ja asiakkaiden henkilöstöpalveluiden kehittämisessä. Vuonna 2022 strategisena painopisteenä on ollut digikehitys. Tiedolla johtamista on viety laajasti eteenpäin ja tämä kehitystyö jatkuu edelleen vahvana. Talousarviovuonna 2023 strategisena painopisteenä ovat kumppanuudet ja laatu. Lappian strategia on vahvasti elinvoiman kehittäjän strategia. Sen tavoitteita kohti jokainen lappialainen kehittää omaa työtään. Talousarviovuotena käynnistämme strategiaproessin, jolla tähtäämme vuoteen 2030. Talousarviokaudella jatkamme muuttuvan työn hallintaan ja etsimme ratkaisuja mm. resurssirajoitteisiin sekä varaudumme valtion talouden muutoksiin. Valtakunnallisen tason teema tulee olemaan osaavan työvoiman riittävyys sekä siihen liittyvät ratkaisut ja se tulee haastamaan koulutuksen järjestäjiä.

Taloussuunnitelmakaudella valtakunnalliset sivistyspoliittiset muutokset sekä toimintaamme erittäin vahvassa yhdyspinnassa olevat muutokset jatkuvat. Merkittävimpinä aiemmista uudistuksista toimeenpanossa jatkuu oppivelvollisuuden korotus ja toisen asteen maksuttomuus ja jatkuva oppiminen. Laajoina rakenteellisina uudistuksina huomioitava on toisen asteen uudistuksen eteneminen, työvoimapalveluiden siirto kuntien tehtäväksi sekä hyvinvointialueiden valmistelu. Kaikilla näillä on vaikutusta Lappian toimintaan. Yleisesti ottaen edelleen asioita kehittyy niin paljon, että tämä johdanto ei tee ollenkaan oikeutta sille valtavalle työlle, jota lappialaiset tekevät.

2. Kuntayhtymän organisaatio

Kuntayhtymätason strategisia päätöksentekijöitämme ovat yhtymävaltuusto ja yhtymähallitus. Nämä omistajia edustavat luottamushenkilöelimet määrittelevät toimintamme suuntaviivat, talouden reunaehdot ja keskeiset tavoitteemme. Kuntayhtymän omistajia ovat Kemin ja Tornion kaupungit sekä Keminmaan, Muonion, Pellon, Simon, Tervolan ja Ylitornion kunnat.

Lappian organisaatorakenne ja johtaminen perustuvat kuntalakiin, perussopimukseen sekä hallintosäätöön. Yhtymävaltuusto vastaa kuntayhtymän toiminnasta ja taloudesta, käyttää Lappian päätösvaltaa ja siirtää toimivaltaansa hallintosäännön määräyksillä. Yhtymähallitus vastaa yhtymävaltuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja lailisuuden valvonnasta. Yhtymähallitus johtaa Lappian toimintaa, hallintoa ja taloutta. Yhtymähallitus vastaa Lappian toiminnan yhteensovittamisesta ja omistajaohjauksesta sekä Lappian henkilöstöpolitiikasta ja huolehtii Lappian sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnan järjestämisestä. Kuntayhtymän johtaja/rehtori johtaa yhtymähallituksen alaisena kuntayhtymäkonsernin hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa. Kuntayhtymän johtaja/rehtori vastaa asioiden valmistelusta yhtymähallituksen käsiteltäväksi. Kuntayhtymän johtaja/rehtorin alaisena toimintaa johtavat palveluyksiköiden johtajat ja heidän alaisinaan esimiehet. Johtamisjärjestelmään kuuluvat lisäksi nimetyt toimikunnat ja työryhmät sekä jokainen lappialainen oman työnsä johtamisella.

Lappian toimintamalli on asiakaslähtöinen ja osaamisperusteinen jaetun johtajuuden sessiorganisaatio. Asiakas, opiskelija ja työelämä, on toimintamallin ytimessä ja kaikkien Lappian ratkaisujen lähtökohta. Toimintamallilla reagoidaan nopeasti ja joustavasti. Jaettu johtajuus käytännössä jakaa valtaa ja vastuuta päivittäiselle tasolle. Syventyvä asiantuntijuus vastuuhenkilöillä ja toiminta läpileikkaavasti koko organisaatiossa vahvistaa Lappian osaamisen ja voimavarojen parasta käyttöä alueen elinvoiman hyväksi.

vs. kuntayhtymän johtaja Juha Kallo Viestintäpalvelut, hallintopalvelut strategia, konserni, omistajat																																						
vs. rehtori Sanna Laihinen Pedagogiikka, tieto																																						
Osaamis- ja työelämäpalvelut (OSPA) osaamispalvelujohtajat Sanna Laihinen, Anne Trycki, Antti Päiväranta ja Jari Iisakka										Konsernipalvelut (KOPA) talousjohtaja Juha Kallo																												
Kestävä kehitys, kansainvälisyys, laatu, yrittäjyys, opiskelijapalvelut, opiskeluhuolto, kehittämisspalvelut, harketoiminta, kumppanuudet ja verkostot, työelämäpalvelut										Tukipalvelut, resurssit, liiketoiminta ja hankintatoimi																												
										Loue	Muonio																											
	Tekeillä- ja muotiala	Ravintola- ja cateringala	Elintarvikkeala	Puhdistus- ja kintestöpalveluuala	Kotitalousala	Liiketoiminta-ala	Johdantokoulutukset	Logistiikka-ala	Musiikkiala	Media- ja kuvataidetoiminta	Materiaaliala	Rakennusala	Pinakastiteollisuus	Suunnitteluala	Puuteollisuusala	Tekniikkiala	Sähkö- ja automaatioala	Tieto- ja viestintätekniikka	Laborantia	Turvallisuusala	Kone- ja tuotantotekniikka	Käivosala	Aurtoala	Prosessiteollisuusala	YTO, Pajat, Opia, TUVA	Sosiaali- ja terveysala	Huue- ja kauneudenhoitoala	Maatousala	Metsäala	Puutalvha-ala	Eläintehdola	Ravintola- ja cateringala	Materiaaliala	Aurtoala	Rakennusala	Sosiaali- ja terveysala	Luontola	Sähkö- ja automaatioala
koulutuspäällikkö Anne Trycki	esimies												Laatu- ja arviointijärjestelmä, henkilöstön hyvinvointi																									
vs. koulutuspäällikkö Kati Röntynen	esimies												Työvoimakoulutus, yrittäjyyskasvatus																									
koulutuspäällikkö Jussi Leipälä	esimies												Koulutustarjonta, opiskelijaharkinta, uraohjaus																									
koulutuspäällikkö Kai Heikkinen	esimies												Työelämässä oppiminen (koulutusopimus)																									
koulutuspäällikkö Jani Harju	esimies												Ammatilliset ohjausryhmit, verkostot, kilpailutoiminta																									
-toimipaikkavastuu Tietokatu ja Sammonkatu, Kemi	esimies												Kiinteistöpalvelut																									
koulutuspäällikkö Tellervo Rouvinen	esimies												Työelämäpalvelut, myynti, markkinointi, koulutus suunnittelu																									
koulutuspäällikkö Mikko Kari	esimies												Verko-opinnot, digitalisaatio, opiskeluhuolto																									
-toimipaikkavastuu Tornio	esimies												Oppisopimuspalvelut																									
koulutuspäällikkö Johanna Antinoja	esimies												Pedagogiikka, Luotsi-toiminta																									
-toimipaikkavastuu Meripuistokatu, Kemi	esimies												Ravintolapalvelut																									
toimipaikkapäällikkö Jarmo Saariniemi	esimies												Kestävä kehitys																									
-toimipaikkavastuu Loue, Tervola	esimies												Ennakointi																									
toimipaikkapäällikkö Simo Sova	esimies												Oppisopimuspalvelut, myynti ja markkinointi, asiakkaiden johtaminen sekä työelämässä oppiminen (oppisopimus)																									
vs. asiakkuuspäällikkö Mari Määttä	esimies												Oppisopimuspalvelut																									
hankepalvelupäällikkö Satu-Maria Salmi	esimies												Hankkeet																									
Lappia-Koulutus Oy toimitusjohtaja Jari Iisakka Osaamisen kehittäminen, kilpailut markkinat, ura- ja rekrytointipalvelut, työvoimakoulutukset (ei vos), autokoulu, myynti ja markkinointi																																						

Kuva 1. Viranhaltijaorganisaatio

3. Toiminnan ja taloussuunnittelun lähtökohdat

Koulutuskuntayhtymän talousarvio ja taloussuunnitelma sisältää yhtymätason toiminnalliset tavoitteet ja mittarit tulevalle kolmelle vuodelle sekä talousarvion vuodelle 2023 ja taloussuunnitelman vuosille 2024-2025.

Talousarvion sitovuustaso on kuntayhtymän tulostaso.

Investoinnit ovat sitovia kuntayhtymätasolla yhteensä yhtymävaltuustoon nähden. Yhtymähallitus voi poiketa investointiohjelmasta kohdassa 8.1 mainittujen ehtojen täyttyessä.

Talousarvio ja taloussuunnitelma vuosille 2023-2025 pohjautuu kuntien ja kuntayhtymien talousarviosuosituksiin.

Yhtymähallitus hyväksyy talousarvion pohjalta laadittavan käyttötaloussuunnitelman vuodelle 2023.

3.1 Toiminnan rahoitus

Lyhyt kuvaus toiminnan rahoituksesta Opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitteet talousarvioesityksessä vuodelle 2023

Vuoden 2023 varsinaista suoritepäätöstä koskeva haku avataan 2022 lokakuussa ja päätös tulisi jälleen vasta joulukuussa.

Aiemmin ministeriöstä on viestitty, että tänä syksynä tarkistettaisiin järjestämisluvissa olevia opiskelijavuosien vähimmäismääriä 1.1.2023 lukien. Tätä tarkistusta ei sittenkään tehdä toisen asteen kehittämishankkeeseen liittyvän päällekkäisyyden vuoksi.

Ministeriön mukaan tilikauteen 2022 verrattuna muutoksia ennakoidaan:

- Indeksikorotus määrärahaan
- Oppivelvollisuuden piirissä olevien opiskelijoiden määrä kasvaa
- Lähihoitajakoulutuksen määräaikaisten lisäkohdennusten määrä vähenee suunnitellusti
- Kertaluonteinen lisäkohdennus työvoimakoulutuksena järjestettävään hoiva-avustajakoulutukseen
- Aiemmin lisäsuoritepäätöksillä myönnetty määräaikainen lisärahoitus opettajien ja ohjaajien palkkaamiseen sekä opetuksen ja ohjauksen tukitoimiin poistuu, tilalle tulisi pysyvä rahoituspohjan vahvistaminen
- Tänä vuonna lisäsuoritepäätöksellä myönnetty oppisopimuskoulutuksen koulutuskorvauksen uudistamista koskevaan kokeiluun myönnettävä rahoitus myönnettäisiin ensi vuodelle jo varsinaisella suoritepäätöksellä
- Mahdollisuus korjata ja täydentää valmistelussa käytettäviä vuoden 2021 Koski-tietoja päättyi 30.9.2022
- Rahoituskertoiimiin ei muutoksia 2023. Vaikuttavuusrahoituksessa uutena osana työelämäpalaute.

Ammatillisen koulutuksen kokonaismääräraha säilyisi OKM:n esityksessä

OKM:n talousarvioesityksen mukaan ammatillisen koulutuksen määräraha on vuonna 2023 noin 22 miljoonaa euroa suurempi kuin vuonna 2022.

Ammatillisen koulutuksen valtionosuusrahoitus ml. kuntaosuus:

- Vuosi 2023: 2 054 909 000 euroa
- Vuosi 2022: 1 999 500 000 euroa

OKM:n ja VM:n esitykset ovat tältä osin yhdenmukaiset. Muutos vuodesta 2019 vuoteen 2023 on +320 M€ eli +18,5 %.

Toisen asteen koulutuksen valtionosuusrahoitusta esitetään lisättäväksi siten, että kustannustason nousua huomioidaan syyskuun 2022 tiedon mukaan +3,7 % indeksikorotuksella (elokuussa esitys oli 2,4 %). Samaan aikaan Suomessa inflaatio on yli 7,8 %.

Ammatillisen koulutuksen tavoitteellinen opiskelijavuosien määrä 2023 on enintään 182.700 opiskelijavuotta, mistä työvoimakoulutuksena järjestettävään koulutukseen kohdennettava tavoitteellisten opiskelijavuosien määrä on vähintään 8 800 opiskelijavuotta.

Vuonna 2022 varsinaisella suoritepäätöksellä tavoitteellisia opiskelijavuosia myönnettiin vähemmän kuin edeltävänä vuonna oli toteuma.

Ministeriön arviona toteuma pysyy edelleen vuonna 2023 myönnettävää tavoitteellista määrää korkeampana.

Toteutuneet opiskelijavuodet				
	2019	2020	2021	2022
tammikuu	15 644	15 566	16 254	16 365
helmikuu	14 229	14 734	14 918	14 930
maaliskuu	15 578	15 658	16 463	16 442
huhtikuu	14 762	14 680	15 736	15 681
toukokuu	14 591	14 493	15 651	15 551
kesäkuu	11 629	12 189	13 163	13 006
heinäkuu	7 830	8 647	9 487	9 346
elokuu	13 722	14 808	15 490	15 549
syyskuu	15 659	16 349	16 821	16 863
lokakuu	16 425	17 100	17 467	17 616
marraskuu	15 850	16 469	16 778	
joulukuu	15 777	16 342	16 619	
Yhteensä	171 695	177 034	184 847	151 348

Tavoitteelliset opiskelijavuodet			
	2020	2021	2022
Varsinainen suoritepäätös	177 293	179 457	179 567
Lisäsuoritepäätökset	4 210	1 382	3 633 *
Yhteensä	181 503	180 839	183 200 *

* talousarvion
enimmäismäärä

Taulukko 1. Rahoitusperusteraportti: Painotetut opiskelijavuodet ja profiilikerroin (Live),
Vipunen 21.11.2022

Tutkintokoulutukseen valmentava koulutus (TUVA)

Perusopetuksen lisäopetus, lukiokoulutukseen valmistava koulutus ja ammatilliseen koulutukseen valmentava koulutus yhdistyivät. TUVA-koulutus on tullut voimaan 1.8.2022 lukien.

Jos järjestäjälle on myönnetty VALMA-koulutuksen järjestämislupa, koulutuksen järjestäjä saa 1.8.2022 alkaen järjestää TUVA-koulutusta.

Työelämäpalaute

Työelämäpalaute tulee osaksi rahoitusta vuodesta 2023 alkaen (ks. OKM:n asetukset 1244/2020 ja 905/2021). Työelämäpalautekyselyillä ei kerätä palautetta opiskelijoista,

vaan työpaikkojen edustajat antavat palautetta yhteistyön sujumisesta koulutuksen järjestäjien kanssa. Osuus laskennallisesta rahoituksesta on 1,5 % eli sama mikä opiskelijapalautteenkin osuus vuodesta 2023 alkaen.

Rahoituksen perusteena käytetään 1.7.2021-30.6.2022 välisenä aikana päättyneistä työpaikkajaksoista saatua palautetta.

Työelämäpalaute koostuu kahdesta kyselystä: työpaikkaohjaajakysely ja työpaikkakysely. Kyselyiden valtakunnallisia tuloksia julkaistaan tilastomuodossa Vipunen.fi –palvelussa.

Toisen asteen koulutuksen kehittämishanke

Talousarvion valmisteluaikana on samanaikaisesti valmistelussa myös toisen asteen koulutuksen kehittämishanke. Valmistelu oli lausuntopyyntöillä kesän 2022 alussa ja lausuntoaika päättyi 22.6. Myös Lappia jätti lausunnon valmistelusta.

Lakiesityksen käsittely keskeytyi eduskunnassa marraskuussa viikolla 46. Mikäli uudistus etenee seuraavalla hallituskaudella, kuntayhtymän täytyy varautua vastaamaan uuden lainsäädännön asettamiin haasteisiin ja tarpeisiin. Hankkeesta julkaistiin ennen lainsäädäntökäsittelyä loppuraportti kuluvan tilikauden syyskuun lopussa.

Valmistelussa olevan lakiluonnoksen keskeisin sisältö oli:

- Täsmennetään ammatillisen ja lukiokoulutuksen opintojen yhdistämistä ja kaksoistutkinnon suorittamista koskevia säännöksiä lukiolaissa ja ammatillisesta koulutuksesta annetussa laissa
- Opintojen yhdistämiseen ja ammatillisen perustutkinnon ja ylioppilastutkinnon samanaikaiseen suorittamiseen liittyvää vakiintunutta käytäntöä tuotaisiin lain tasolle opiskelijan oikeudellisen aseman selkeyttämiseksi
- Mahdollisuus laajentaa ammatillista perustutkintoa yksilöllisesti yli 180 osaamispisteen
- Muutetaan opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annettuun lakiin sisältyviä ammatillisen koulutuksen valtionosuusrahoituksen perusteita siten, että ne nykyistä paremmin vastaisivat oppivelvollisille suunnatun koulutuksen tavoitteita ja tarpeita
- Ammatillisen koulutuksen määräraha jaetaan kahteen erilliseen rahoitusväylään, jotka olisivat oppivelvollisuuskoulutuksen rahoitus ja jatkuvan oppimisen rahoitus.

Määrärahan jakamisesta oppivelvollisuuskoulutuksen rahoituksen ja jatkuvan oppimisen rahoituksen välillä päätettäisiin vuosittain valtion talousarviossa. Oppivelvollisuuskoulutuksen rahoituksessa ehdotetaan vahvistettavaksi perusrahoituksen osuutta ja poistettavaksi ammatillisen koulutuksen järjestämislupiin perustuva määrällinen säätely. Esityksellä pyritään myös yksinkertaistamaan ammatillisen koulutuksen rahoituksen määräytymisperusteita.

Muut kuntayhtymän emoyhteisön rahoituslähteet

Talousarviovalmistelussa huomioidaan myös emoyhteisön myyntitoiminta tytäryhteisön myyntinä ja erilaiset tuet sekä avustukset. Näiden lisäksi arvioidaan mm. vuokratuottojen kehitys.

3.2 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Sisäinen valvonta

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan organisaation eri tasoille rakennettuja toimenpiteitä ja -tapoja, joiden avulla pyritään varmistamaan, että organisaatio toimii sen tavoitteiden ja toimintaohjeiden mukaisesti, esimerkiksi hyväksymisvaltuudet, työtehtävien jako sekä laskenta- ja ohjausjärjestelmien kontrollit.

Sisäisellä valvonnalla pyritään ehkäisemään ja paljastamaan virheitä, erehdyksiä ja väärinkäytöksiä. Taloudellisten näkökulmien lisäksi sisäinen valvonta on osana johdon ohjausjärjestelmiä, riskienhallintaa ja strategiaa. Sisäisen valvonnan tehtävänä on varmistaa, että tavoitteet saavutetaan, voimavarat ovat tuloksellisessa käytössä, omaisuus on turvattu, johdon saama informaatio on oikeaa, tarkoituksenmukaista ja oikea-aikaista sekä toiminta on lakien, sääntöjen, ohjeiden ja päätösten mukaista.

Sisäinen valvonta on olennainen osa hyvää hallintoa ja tärkeä johtamisen apuväline. Sisäinen tarkastus arvioi sisäisen valvonnan tehokkuutta ja on osa sisäistä valvontaa. Sisäinen valvonta toteutuu koko henkilöstön toiminnassa. Esimiehillä on vastuu toimintaympäristönsä sisäisen valvonnan ja sen kontrollipisteiden luomisessa.

Sisäisen tarkastuksen suunnitelman vahvistaa kuntayhtymän johtaja/rehtori vuosittain ja tarkastusraportit toimitetaan tarkastuslautakunnalle, tilintarkastajalle ja yhtymähallituksen puheenjohtajalle. Sisäisen tarkastuksen suunnitelman ja seurannan lähtökohtana ovat koulutus kuntayhtymä Lappian strategiset tavoitteet ja toimenpiteet sekä palvelualueiden ja palveluyksiköiden tavoitteet. Sisäinen tarkastus toteutetaan tarkastussuunnitelman mukaisesti.

Riskienhallinta Lappiassa

Hyvin toimiva johtamis- ja hallintojärjestelmä, asianmukainen sisäinen valvonta ja riittävä riskienhallinta takaavat kohtuullisen varmuuden tehokkaasta, tuloksellisesta ja päätettyjen tavoitteiden mukaisesta toiminnasta.

Yhtymähallitus ja muu konsernijohto vastaavat siitä, että riskienhallinta on asianmukaisesti järjestetty. Yhtymähallitus määrittää riskienhallintaan liittyvät menettelytavat ja kukin palvelualue, palveluyksikkö ja sen tilivelvollinen johto huolehtivat vastuualueensa riittävien ja toimivien menettelytapojen varmentamisesta. Yhtymäkonsernin tytäryhteisöissä kunkin yhteisön hallitus vastaa yhteisön riskienhallinnasta lainsäädännön ja konserniohjeistuksen mukaisesti. Riskienhallintatoimintaa koordinoi kuntayhtymän johto.

Vaikka riskienhallinnan kokonaisvastuu on konsernijohtolla, niin jokainen yhtymän luottamushenkilö ja työntekijä vastaa omalta osaltaan riskienhallinnan toteuttamisesta. Riskienhallinnan avulla varmistetaan yhtymästrategian valtuustokauden tavoitteiden sekä niistä johdettujen vuosittaisten sitovien toiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen.

Riskienhallintaa toteutetaan muun muassa hyvällä suunnittelulla ja suunnitelmista johdetuilla käytännön toimenpiteillä ja toimivalla seuranta- ja arviointijärjestelmällä. Kaikkien riskien toteutumista ei kuitenkaan voi ennalta ehkäistä. Niihin varaudutaan määritellyn riskitason hyväksymisellä ja vakuutusten avulla. Riskienhallinnan tilaa seurataan talousarviovuoden aikana ja siitä raportoidaan tilinpäätöksen yhteydessä. Yhtymän riskienhallintaa toteutetaan siten, että pystytään vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin.

Merkittävimpien riskien ja epävarmuustekijöiden tunnistaminen

Lappiassa toteutetaan jatkuvaa riskien arviointia. Talousarviovuoteen liittyy useita merkittäviä sekä toiminnallisia että taloudellisia riskejä. Talousarvion valmisteluvuonna keskeiset epävarmuustekijät ovat pitkälti säilyneet:

- Henkilöstön hyvinvointi, osaaminen ja avainhenkilöriskit
- Myynnin lisäyksessä onnistuminen, voimakkaasti edelleen kiristynvä kilpailu sekä kiristyneen talouden vaikutukset kehitystä edistävään yhteistyöhön
- Kannattavuutta vahvistavien toimien riittävyys ja vaikuttavuus sekä tilanteen kehittyminen ja tilanteessa vaadittujen ratkaisujen löytäminen
- Lyhytaikaisten rahoitusten suhteellisen osuuden kasvu, niihin sisältyvät velvoitteet
- Riittävät resurssit toimintaan ja kehittämistyöhön, pirstaleisena jatkuvassa rahoitusmallissa onnistuminen sekä erillisrahoitusten vaikuttavuuden varmistaminen
- Koulutuspolitiikan ja yleisen yhteiskuntakehityksen mukanaan tuomat nopeasti merkittävästi vaikuttavat uudistukset. Rakenteellisen kehittymisen valmisteluiden ja vaikutusten tunnistaminen sekä kyky oman tarvittavan ratkaisun löytämiseen. Toimintaympäristön muutoksiin vastaaminen.
- Opiskelijoiden hyvinvointi, riittävä ohjaus, tuen tarpeen tunnistaminen ja palvelut
- Valmius uudistumiseen, uusien tuotteiden kehittämiseen, muutostilanteen hallintaan, uuteen opettajuuteen ja myyntityöhön
- Digitalisaation, tiedolla johtamisen ja tiedon hallinnan kehittyminen ja näkymä

Uutena epävarmuustekijänä on valtakunnallinen toisen asteen koulutuksen kehittämissuunnitelma. Ministeriön valmistelemien rahoituksen sääntelyn uudistamisen vaikutukset eivät ole selkiytyneet järjestäjätasolle eikä järjestäjäkohtaisia vaikutuksia voida ennakoita tarkoin. Väestö- ja ikäluokkakehitys korreloivat kuitenkin rahoituskehitystä, joten sääntelyn uudistukseen sisältyy järjestäjäkohtaisia riskejä.

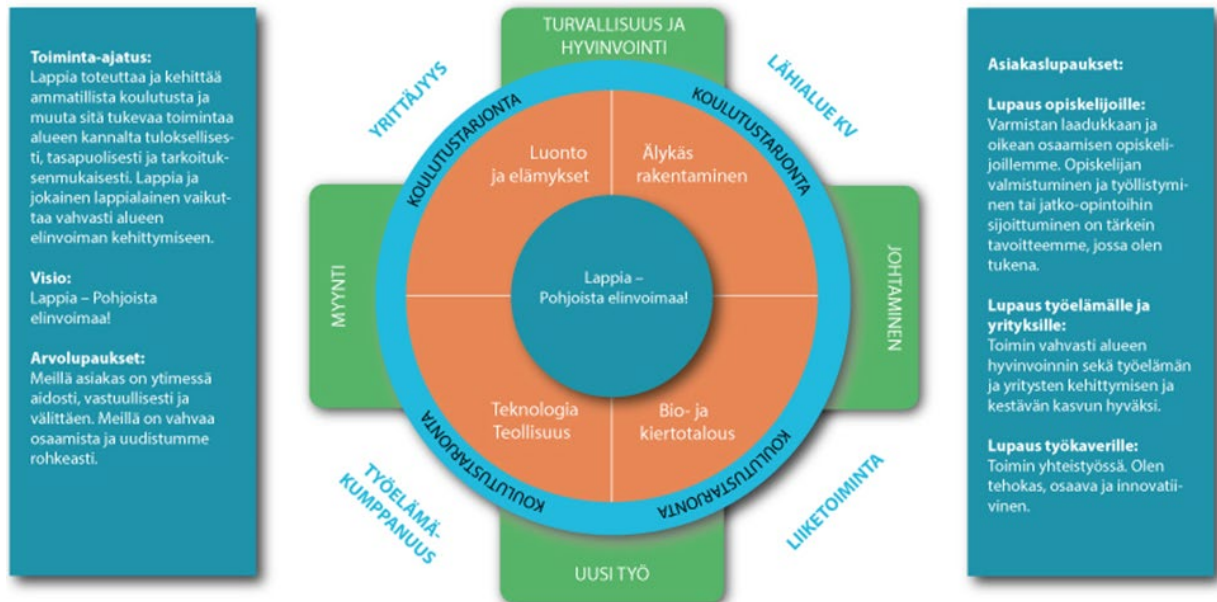
Arjen toiminnassa yhtymässä hyödynnetään lisäksi riskienarvioinnin yhteenvetoa ja siinä priorisointiin liittyvää luokittelua.

4. Toimintasuunnitelma vuosille 2024-2025

4.1 Strategia ja strategiset lupauksemme

Kuntayhtymän talousarvio 2023 ja -suunnitelma 2024-2025 pohjautuu Lappian vahvistettuun strategiaan, joka tähtää vuoteen 2025.

Lappian strategisen matkan määränpäänä on alueen elinvoiman vahvistaminen. Elinvoima on osaamisen kehittämistä, työtä, jatko-opintoja ja yrittäjyyttä sekä työelämän ja yritysten kestävästä kasvusta sekä kehittävästä kumppanuudesta ja Lappian ja lappialaisten menestystä. Lappia tavoittelee strategiallaan asiakaslähtöisyyttä, toimintaedellytyksien positiivista kehittämistä uusilla painopisteillä ja tunnistetuilla vahvuuksilla, vetovoimaa, tuloja ja sijaintinsa erityispiirteisiin kytkeytyvää uutta toimintamallia. Sisällölliset painopisteet strategiassa vaikuttavat paitsi Lappian osaamispalveluiden sisältöihin, niin myös Lappian oman toiminnan painotuksiin ja edelleen myös alueen elinkeinojen kehittämisen tukeen. Strategian lähtökohtana on asiakas, opiskelija ja työelämä. Lappian strategia on rullaava ja sen painotukset päivittyvät joustavasti toimintaympäristön signaalien muuttuessa tai strategisten tavoitteiden toteutuessa ja uusien tarpeiden kehittyessä.



Kuva 2. Lappian strategiset kärjet

Strategiassa näkyy Lappian merkittävä rooli alueen elinvoimaisuuteen, ja se on perusta jokaisen lappialaisen työn merkitykselle. Toiminta-ajatuksessa todetaan, että Lappia ja jokainen lappialainen vaikuttaa vahvasti elinvoiman kehittymiseen. Visio kuuluu: Lappia – Pohjoista elinvoimaa! Visio kuvaa Lappian erityistä ja ainutlaatuista sijaintia Ruotsin ja Norjan rajanaapurina ja välittömässä läheisyydessä. Se kuvastaa reformilainsäädännön määrittelemää uutta toiminta-alueita Lapissa sekä ainakin markkinaehtoisesta koulutuksesta tätäkin laajempaa toimintakenttää. Visio alleviivaa elinvoiman parantamiseen tähtäävän tavoitteen. Lappia kantaa vahvaa vastuuta alueen elinvoimasta ja ottaa strategiassaan ja toiminnassaan huomioon EU:n Greendal –tavoitteet ja YK:n kestävän kehityksen (SDG) tavoitteet.

Lappian arvot ovat arvolauseita kahdesta keskeisestä yhteiseksi koetusta arvosta: asiakaslähtöisyys ja osaaminen. Näihin kytkeytyy välittäminen ja uudistuminen. Meillä Lappiassa asiakas on ytimessä aidosti, vastuullisesti ja välittäen. Meillä on vahvaa osaamista ja uudistumme rohkeasti. Lappian kehittymisen tavoitteena on moderni ja kehitystä ennakoiva toiminta.

Asiakaslähtöisyyttä strategiassa korostaa annetut asiakaslupaukset opiskelijoille, työelämälle ja yrityksille sekä työyhteisössä työkavereillemme. Lupauksissa painotetaan ammatillisen koulutuksen reformin tavoitteita sekä strategian ytimessä olevaa elinvoimatehtävää. Lupauksessa opiskelijoille korostetaan opiskelijan oman roolin merkitystä ja muutettavaa opettajan roolia. Työllistyminen tai jatkosijoittuminen ovat opiskelijan tärkein tavoite. Lappia muotoilee yksilöille omia aitoja polkuja ja tukee yksilöllisissä urapoluissa. Työelämälle ja yritykselle jokainen lappialainen lupaa tehdä työtä näiden kilpailukykyyn ja kasvun tueksi. Lappia järjestää asiat tehokkaasti, on ketterä ja joustava, aktiivinen ja yhteistyöhakuinen. Työkaverille sisäisen asiakkuuden näkökulmasta luvataan – ja pidetään – yhteistyötä, tehokkuutta, osaamista ja kehittävää otetta. Lappia on hyvä työpaikka, ja Lappian menestyksen tekee jokainen lappialainen.

Lappia on valinnut neljä avainprosessia, strategista avainta, joilla tavoitellaan vetovoimaa, elinvoimaa työllistymisellä ja yrittäjyydellä sekä tulorahoituksen painopisteen muuttamisesta. Neljä strategista avainta ovat lähialuekansainvälisyys, yrittäjyys, työelämäkumppanuus ja liiketoiminta.

Strategiset painotukset kuvaavat Lappian osaamispalveluiden sisällöllisiä painotuksia, Lappia-organisaation painotuksia sekä toiminta-alueen tarjonnan painotuksia. Neljä sektoria: luonto ja elämykset, älykäs rakentaminen, bio- ja kiertotalous sekä teknologiateollisuus mahdollistavat moniammatillisen kehittymisen ja toiminta-alueen elinkeinojen painotuksien tuen. Läpileikkaaviksi teemoiksi on valittu myynti, johtaminen, turvallisuus ja hyvinvointi sekä yhteen kokoava läpileikkaava painotuksena uusi työ, jossa Lappia sitoutuu varmistamaan, että Lappian asiakkaat saavat osaamista muuttuvan työn vastaanottamiseen, suhtautuvat työn muutokseen luottavasti ja ymmärtävät elinikäisen oppimisen merkityksen. Muuttuva työ on muun muassa digitalisaatiota ja robotisaatiota sisällöissä, Lappian toiminnassa oppilaitoksena ja vaikutuksena toiminta-alueella.

4.2 Yhteiset tavoitteet

Strategiaa edistetään vuotuisilla täsmennetyillä tavoitteilla. Talousarvion sanalliset tavoitteet pohjautuvat yhtymävaltuuston vahvistamaan strategiaan. Edettäessä kohti onnistunutta ja vahvaa elinvoimatehtävää olemme asettaneet tavoitteeksi aikaisempina vuosina strategiakaudella hyvinvoinnin ja arjen sujuvuuden, dynaamisen oppimisen ja opetuksen suunnittelun sekä tarvelähtöisen myynnin kehittämisen sekä uraohjauksen ja jatkuvan oppimisen sekä digitalisaation edistämisen.

Kärkitavoitteena kumppanuudet ja laatu

Strategia-asiakirjassa vuodelle 2023 kärkitavoitteeksi on asetettu kumppanuudet ja laatu. Tavoitteena on, että Lappia on enemmän yrityksissä ja yritykset enemmän Lappiassa. Toimenpiteiden myötä laatu ja vaikuttavuus parantuvat, ja myynti lisääntyy. Tavoitteena on ollut myös, että uudet pääomat osaamisen kehittämiseen ovat konsernissa käytössä. Mikäli tähän liittyen löydetään uusia toimivia avauksia, Lappialla on valmius selvittää asiaa. Tavoitteena on myös, että strategiset verkostot vaikuttavat positiivisesti vetovoimaan. Tavoitteena on vahvistaa työelämäyhteistyötä ja kumppanuuksia. Lappian toiminta työelämän ja kumppanien kanssa on laadukasta ja on mahdollista, että teemaan liittyen haemme laatupalkintoa vuonna 2023. Lappian sertifioitu toimintatapa lisää työelämän halua toimia kumppanina ja asiakkaana.

Vuonna 2024 strategiasta nouseva teema on kestävä kehitys vahvana arjessa. Teemaan liittyen strategiassa määritellään, että Lappialla on sertifioitu toimintatapa, kestävä toiminta näkyy arjessa ja sisällöissä, kestävyysosaaminen tuottaa lisäarvoa työntajille ja lisää vetovoimaa.

Toimintaympäristöstä nousevia valmisteluja

Strategia-asiakirjan lisäksi keskeiset tavoitteet muodostuvat toimintaympäristöstä nousevien sisältöjen mukaan, mikäli ne tukevat Lappian strategiaa ja toimintaa. Tällaisina teemoina jatkuvat mm.

- Talouden tasapainotus ja varautuminen valtiontalouden todennäköiseen tiukkenemiseen
- Työvoimapalveluiden siirto kuntiin ja Lappian rooli valmistelussa ja toteutuksessa
- Osaavan työvoiman riittävyyden varmistaminen
- Ammatillisen koulutuksen asetuksen muutos ja 2. asteen kehittämiseen sekä koulutuksen järjestäjärakenteeseen liittyvät toimet
- Henkilöstön ja opiskelijoiden hyvinvointi

Uusi strategia vuoteen 2030

Lappian voimassa oleva strategia tähtää mainitusti vuoteen 2025 ja vuotuiset tavoitteet vievät toimintaa kohti yhtymävaltuuston strategiassa asettamaa tavoitetta. Lappian strategiaprosessi on rullaava, jossa joustavasti vuosittain päivitetään painopisteitä toimintaympäristön tuottaman tiedon perusteella.

Toimintaympäristö jatkaa muutostaan ja on perusteltua käynnistää strategian syväliempi uudistaminen. Seuraava strategiakausi tähtää vuoteen 2030 ja sen ohi. Strategia on tavoitteena vahvistaa vuoden 2023 toisessa yhtymävaltuustossa.

Lappian strategiaprosessin tavoitteena on olla avoin, sidosryhmiä (opiskelijat, asiakkaat, työelämä, henkilöstö, omistajat, kumppanit, verkostot, viranomaiset jne.) osallistava ja perustuvan vahvasti tietoon ennakkoluulotonta, luovaa ja tavoitteellista näkemystä unohtamatta.

Lappian strategiaprosessin alustavat vaiheet sisältävät tiedonkeruuta, osaamisen varmistamista, sidosryhmien osallistamista, yhteistä keskustelua eri toimijoiden kesken sekä vaiheet tavoitteiden toimeenpanemiseksi.

4.3 Mittarit ja tavoitetasot

Alla olevat mittarit on otettu käyttöön vuonna 2020, ja niiden kehitystä seurataan useita kertoja vuoden aikana.

Mittarit	Mitä mitataan?	Tavoite	Vuosi 2019	Vuosi 2020	Vuosi 2021	9/2022
Opiskelijavuodet	Painottamattomat opiskelijavuodet	Positiivinen kehitys, suoritepäätöksen mukainen vuotuinen määrä	2 462,07 (suoritepäätöksen tavoitteellinen opiskelijavuosimäärä 2 694)	2 510,62 (suoritepäätöksen tavoitteellinen opiskelijavuosimäärä 2 640)	2 449,12 (suoritepäätöksen tavoitteellinen opiskelijavuosimäärä 2 640)	1 830,86 (suoritepäätöksen tavoitteellinen opiskelijavuosimäärä 2 434)
Opiskelijavuodet	Painotetut opiskelijavuodet	Positiivinen kehitys, suoritepäätöksen mukainen vuotuinen määrä	2 620,75 Valtakunn. osuus 1,33 % (suoritepäätöksen painotetut tavoitteelliset opiskelijavuodet 2762,2)	2 789,44 Valtakunn. osuus 1,33 % (suoritepäätöksen painotetut tavoitteelliset opiskelijavuodet 2768,9)	2 799,73 * Valtakunn. osuus 1,27 % (suoritepäätöksen painotetut tavoitteelliset opiskelijavuodet 2817,6)	2 121,82 * Valtakunn. osuus 1,32 % (suoritepäätöksen painotetut tavoitteelliset opiskelijavuodet 2703,7)
Suoritettujen osaamispisteiden määrä	Tutkintojen, tutkinnon osien ja yhteisten tutkinnon osien suoritettujen pisteet	Suhteellista valtakunnallista osuuttamme parempi taso	Pisteet yht. 201 137,10 Valtakunn. osuus 1,31 % (osuus rahoituspäätöksen suoritusrahoituksesta 1,39 %)	Pisteet yht. 190 280,26 Valtakunn. osuus 1,31 % (osuus rahoituspäätöksen suoritusrahoituksesta 1,30 %)	Pisteet yht. 200 513,48 Valtakunn. osuus 1,28 % (osuus rahoituspäätöksen suoritusrahoituksesta 1,29 %)	Pisteet yht. 135 597,65 Valtakunn. osuus 1,17 % (osuus rahoituspäätöksen suoritusrahoituksesta 1,31 %)
Opiskelijapalaute Aloituskysely	Lappian pisteiden osuus suhteessa valtakunnalliseen	Suhteellista valtakunnallista osuuttamme parempi taso	1,88 % (osuus kokonaisrahoituksesta 1,4 %) 1.7.2018 - 30.6.2019	1,51 % (osuus rahoituspäätöksen vaikuttavuusrahoituksesta 1,85 %) 1.7.2019 - 30.6.2020	1,50 % (osuus rahoituspäätöksen vaikuttavuusrahoituksesta 1,51 %) 1.7.2020 - 30.6.2021	1,57 % (osuus rahoituspäätöksen vaikuttavuusrahoituksesta 1,49 %) 1.7.2021 - 30.6.2022
Opiskelijapalaute Päätöksely	Lappian pisteiden osuus suhteessa valtakunnalliseen	Suhteellista valtakunnallista osuuttamme parempi taso	2,04 % (osuus kokonaisrahoituksesta 1,4 %) 1.7.2018 - 30.6.2019	1,50 % (osuus rahoituspäätöksen vaikuttavuusrahoituksesta 2,01 %) 1.7.2019 - 30.6.2020	1,70 % (osuus rahoituspäätöksen vaikuttavuusrahoituksesta 1,50 %) 1.7.2020 - 30.6.2021	1,30 % (osuus rahoituspäätöksen vaikuttavuusrahoituksesta 1,70 %) 1.7.2021 - 30.6.2022
Opiskelijapalaute Tyytyväisyys	Aloituskyselyn keskiarvo Päätökselyyn keskiarvo	Keskiarvo vähintään 4 ja positiivisesti kehittyvä	Aloituskysely 4,3 (valtakunn. 4,2) Päätöksely 4,1 (valtakunn. 4,1) 1.7.2018 - 30.6.2019	Aloituskysely 4,3 (valtakunn. 4,2) Päätöksely 4,1 (valtakunn. 4,1) 1.7.2019 - 30.6.2020	Aloituskysely 4,3 (valtakunn. 4,2) Päätöksely 4,2 (valtakunn. 4,1) 1.7.2020 - 30.6.2021	Aloituskysely 4,3 (valtakunn. 4,3) Päätöksely 4,1 (valtakunn. 4,1) 1.7.2021 - 30.6.2022
Työelämäpalaute Työpaikkaohjaajakysely	Lappian pisteiden osuus suhteessa valtakunnalliseen	Suhteellista valtakunnallista osuuttamme parempi taso	-	-	-	Keskiarvo 3,9 (valtakunn. 4,1) 1.7.2021 - 30.6.2022
Työelämäpalaute Työpaikkakysely	Lappian pisteiden osuus suhteessa valtakunnalliseen	Suhteellista valtakunnallista osuuttamme parempi taso	-	-	-	Keskiarvo 4,2 (valtakunn. 4,1) 1.7.2021 - 30.6.2022
Työllistyminen	Valmistuneiden työllistyminen rahoituksen mittarin mukaisesti (ei sis. alanvaihtajat omassa oppilaitoksessa)	70 % valmistuneista työllistyy vuoden loppuun mennessä	61 % (valtakunn. 72 %) työllistyneet v. 2017	65 % (valtakunn. 75 %) työllistyneet v. 2018	71 % (valtakunn. 77 %) työllistyneet v. 2019	67 % (valtakunn. 71 %) työllistyneet v. 2020
Jatko-opintoihin sijoittuminen	Valmistuneiden jatko-opintoihin sijoittuminen rahoituksen mittarin mukaisesti	30 % valmistuneista siirtyy jatko-opintoihin vuoden loppuun mennessä	3,8 % (valtakunn. 3,5 %) jatko-opiskelijat v. 2017	4,1 % (valtakunn. 3,2 %) jatko-opiskelijat v. 2018	4,5 % (valtakunn. 2,7 %) jatko-opiskelijat v. 2019	3,2 % (valtakunn. 3,5 %) jatko-opiskelijat v. 2020
Eroaminen	Kaikki eronneet (ei sis. alanvaihtajat omassa oppilaitoksessa)	Laskeva kehitys	10,7 % (eronneet/opiskelijoita laskennassa, koko tutkintoa suorittavat vos-opiskelijat)	9,0 % (eronneet/opiskelijoita laskennassa, koko tutkintoa suorittavat vos-opiskelijat)	10,2 % (eronneet/opiskelijoita laskennassa, koko tutkintoa suorittavat vos-opiskelijat)	-
Henkilöstökysely	Vastausten keskiarvo	Keskiarvo vähintään 4 ja positiivisesti kehittyvä	3,6 koko kyselyn keskiarvo	3,80 koko kyselyn keskiarvo	3,81 koko kyselyn keskiarvo	-
Tulos	Kuntayhtymän tulos	Positiivinen tulos	-682 344,66 €	1 052 222,54 €	-1 105 856,08 €	-464 498,28 €
Emon konsernimyynti	Euroa/vuodessa	Voimakas kasvu	Myyntituotot 684 030,96 € Vuokratuotot 104 221,93 €	Myyntituotot 544 166,08 € Vuokratuotot 73 322,14 €	Myyntituotot 503 819,43 € Vuokratuotot 39 526,08 €	Myyntituotot 386 483,94 € Vuokratuotot 30 432,06 €
Kassan kehitys	Kkn viimeisen päivän kassa	Kestävä taso sopeutumistilanteessa	11 134 207 €	12 439 613 €	13 327 092 €	10 418 549 €

* Painotettujen opiskelijavuosien laskentaperuste muuttui tilikaudella 2021. Vuosien 2021 ja 2022 luvut on laskettu uuden asetuksen mukaisella korirakenteella, joka nostaa sekä Lappialla että keskimäärin valtakunnallisesti painotettua opiskelijavuosimäärää.

Tietolähteet: Opiskelijavuosi-, suorite- ja vaikuttavuusluvut
Eroaminen
Vipunen 20.10.2022 live-raportit
SchoolDay 20.10.2022

Taulukko 2. Mittarit ja tavoitetasot

Strategiset mittarit esitetään osaamisyksiköittäin käyttötalousuunnitelmassa 2023.

4.4 Strategisista tavoitteista johdetut talousarvion ja suunnitelmavuosien tavoitteet osaamispalveluissa

Koulutamme osaajia työelämän tarpeisiin, ja jotta voimme toimia laadukkaasti ja tehokkaasti meidän tulee aktiivisesti seurata ja huolehtia, että opiskelijavuosimäärämme yltää meille annettuun suoritepäätökseen ja mieluiten vielä hallitusti sen yli. Opiskelijavuosia seurataan tutkinto- ja esimieskohtaisesti vähintään kuukausittain vertaamalla toteutuneita opiskelijavuosia tavoitteisiin.

Jatkamme koulutuspalveluna toimintamallia (KOPA). Siinä vahvistamme verkostomaista yhteistyötä Lapin kuntien kanssa, jotta voimme turvata, että opiskelija voi suorittaa Lappian opintoja omassa kotikunnassaan. Laajennamme verkossa tapahtuvien koulutusten tarjontaa entisestään.

Olemme käynnistäneet yhteistyön eri toimijoiden kanssa, jotta saamme ulkomailta opiskelijoita vastaamaan alueen työntekijäpulaan. Ulkomaisille opiskelijoille koulutetaan toisen osapuolen toimesta suomen kieltä, jotta he voivat opiskella Lappiassa. He tarvitsevat myös tukea, että he kotiutuvat. Ensimmäiset ryhmämuotoiset toteutukset käynnistyvät vuonna 2023.

Strategiarahoituksella kehitämme valtakunnallisissa verkostoissa ja omassa talossamme opiskelunvalmiuksia tukevia opintoja, digitalisaatiota ja tietojohdamista.

Elinvoima on osaamisen kehittymistä, työtä, jatko-opintoja ja yrittäjyyttä sekä työelämän ja yritysten kestäväää kasvua sekä kehittävää kumppanuutta ja Lappian ja lappialaisten menestystä.

Lappia on toiminut menestyksekkäästi elinvoiman rakentajana yhteisönä 70 vuoden ajan. Suunnittelemme juhlistavamme tätä menestyksekkästä toimintaa Lappian juhlaseminaarin merkeissä talousarviovuonna 2023.

4.5 Strategisista tavoitteista johdetut talousarvion ja suunnitelmavuosien tavoitteet konsernipalveluissa

Talousarviovuonna arvioidaan ja toteutetaan mahdollisista sääntelymuutoksista seuraavat tarpeelliset muutokset laskenta- sekä raportointijärjestelmiin.

Talouspalveluiden tavoitteena on ulkoisen ja sisäisen laskennan edelleen kehittäminen ja ylläpitäminen niin, että reaaliprosesseihin kytkeytyvät rahaprosessit ovat reaaliaikaisia ja niiden perustaksi rakennetut laskenta- ja ohjausjärjestelmät tuottavat raportointiin ja päätöksentekoon oikeaa ja oikea-aikaista tietoa mahdollisimman automatisoidusti. Erityisesti henkilöstöressurssien käytön osalta kokonaisuutena reaali prosessien ja rahaprosessien väliseen tiedonsiirtoon sekä laatuun kiinnitetään huomiota.

Talouspalveluissa keskeistä on myös konsernirakenteen ja laskennan kehittäminen siten, että laskenta- ja ohjausjärjestelmät täyttävät muuttuvassa toimintaympäristössä talousohjauksen ja rahoituksen sekä raportoinnin kasvavat vaatimukset. Tavoitteena on, että pyritään edelleen automatisoimaan rutiinitehtäviä. Tavoitteeseen pääseminen edellyttää henkilöstön osaamisen ja käytettävien järjestelmien jatkuvaa kehittämistä. Raportointivoitteiden alati kasvaessa ja kokonaisuuksien monimutkaistuessa ihmisten työaika tulee vapauttaa toistuvista rutiinistöistä tulkintaan ja kehittämiseen.

Tietohallinto toimii tiedolla johtamisen keskiössä tuottaen järjestelmien ylläpidon kautta palveluja, joilla analysoidaan dataa faktapohjaista päätöksentekoa varten. Tietohallinnossa rakennetaan tai toimitaan tilaajan asiantuntijoina prosesseissa, joissa käsitellään ennakoivaa analytiikkaa sekä rakennetaan integraatiota järjestelmien välille. Tavoitteena on, että tiedolla johtaminen tuo relevantin tiedon mahdollisimman oikea-aikaisena oikeisiin kohtiin organisaatiota ja sen prosesseja.

Tietohallinnon kehitystyö on laaja-alaista ja organisaation läpileikkaavaa;

- Tietoverkon uudistaminen
- Ohjelmistorobotiikan kehittäminen
- Verkkokaupan kehitystyöt
- Lappian WWW-sivuston kehitystyöt
- Opiskelijahallintojärjestelmän kehitystyöt
- Henkilöstöhallinnon järjestelmien kehitys/laajennus
- Taloushallinnon järjestelmien kehittäminen
- Tietoturvan kehittäminen
- Tiedolla ohjaamisen kehittäminen
- Digiosaamisen kehittäminen
- Opetusympäristöjen tekniikan kehittäminen
- Monivaiheisen tunnistautumisen mahdollistaminen opiskelijoille

Henkilöstöpalveluiden keskeisenä tavoitteena on jatkaa henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien digitalisointia. Uutena toimintona otetaan käyttöön palkkojen jakoajat Reportronic-järjestelmässä. Toisena painopistealueena tulee olemaan osaamisen hallinta ja kehityskeskustelut. Rakennamme järjestelmää henkilöstön osaamisen kartoittamiseen ja näkyväksi tekemiseen. Järjestämme henkilöstölle Lappian osaamis- ja koulutussuunnitelman mukaisia koulutuksia. Myös henkilöstön perehdyttäminen jatkuu läpi vuoden erilaisilla toteutusmuodoilla.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä on henkilöstöpalveluilla keskeinen rooli. Henkilöstön hyvinvointia työssä seurataan yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Toteutamme myös vuosittaisen henkilöstökyselyn, jonka perusteella saamme arvokasta tietoa työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työhyvinvointia ja tuottavuutta kehitämme hankeyhteistyönä jokivarren kuntien kanssa. Kehittämistyössä painottuvat arjen sujuvuus ja tiedolla johtaminen.

Kiinteistöpalvelun toiminnan tavoitteena on, että käyttäjillä on turvalliset ja terveelliset toimitilat sekä ympäristöt. Toiminnan keskeinen tavoite on myös turvata tilojen häiriötön käyttö sekä tukea kustannustehokkaita ratkaisuja ylläpidossa ja omaisuuden hallinnassa. Kiinteistöpalvelut vastaavat osaltaan myös omaisuuden arvon säilymisestä priorisoitujen siihen vaadittujen rajallisten resurssien käytön. Resursseja käytetään kiinteistöstrategian mukaisesti.

2023 merkittävin kiinteistöinvestointi kohdistuu Muonion opetuskiinteistöön. 2022 toteutettiin opetusympäristöjen kehitystyön ensimmäinen vaihe ja tätä työtä jatketaan 2023 aikana. Kokonaisuudessaan toteutuksessa oleva kehitystyö tulee olemaan kolmivaiheinen, jonka viimeinen osa toteutetaan vuoden 2024 aikana.

Tilahankesuunnitteluja ollaan toteuttamassa vuoden 2023 aikana Louen toimipisteeseen ja Tornion ravintolatiloihin. Tulevana vuotena tullaan myös tekemään energiansäästötoimia kaikissa Lappian kiinteistöissä. Linjauksena on ollut, että tilojen lämpötiloja tullaan pudottamaan ja sähkönkulutusta pyritään vähentämään estämällä tarpeetonta sähkön-

käyttöä. Energiansäästötoimet tullaan toteuttamaan kiinteistöpalveluiden ja tilojen käyttäjien yhteistyönä. Sähkön osalta joudumme myös varautumaan kiinteistöpalveluissa mahdollisiin alueellisiin sähkökatkoihin ja ohjeistamaan tällaisiin tilanteisiin varautumista.

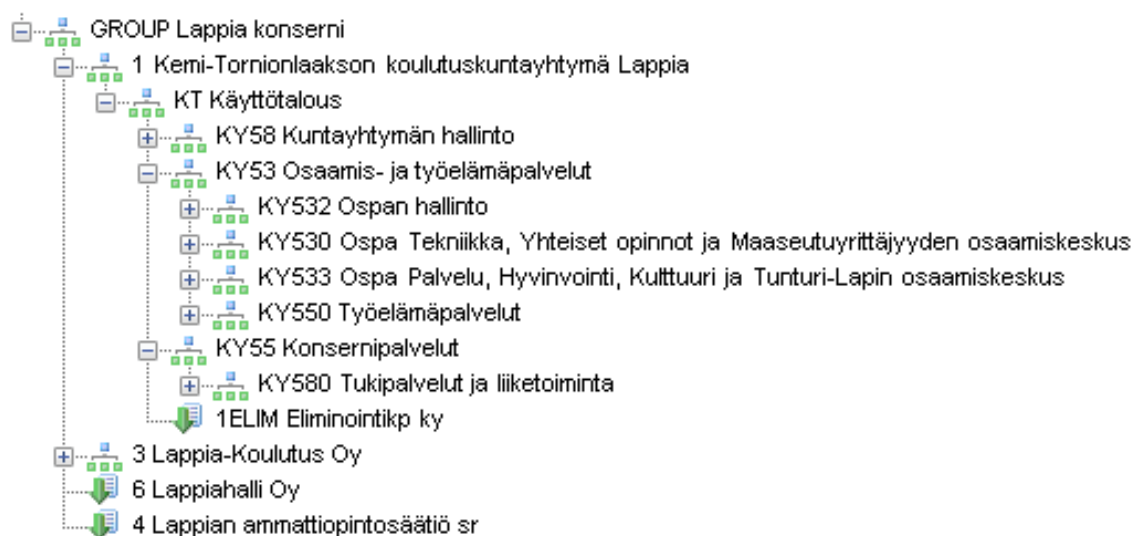
Lappian ravintoloiden asiakasmääriä on seurattu vuodesta 2019 aina vuoden 2022 syksyyn. Seurannan tuloksena on todettava, että vos-rahoitteiset Kela-kortilla ruokailevat opiskelijat ovat vähentyneet merkittävästi. Kausiluonteisuus näkyy asiakasmäärissä, joten joudumme miettimään soveltavia henkilöstöressurssiratkaisuja kiireellisimpiin kuukausiin. Tämä johtaa siihen, että uudistamme ravintoloiden prosesseja kysynnän mukaisiksi, sekä palvelu mitoitetaan opetuksen tarpeen mukaan.

5. Talousarvio 2023 ja –suunnitelma vuosille 2024-2025

5.1 Taloussuunnitelman rakenne ja sen muutokset

Talousarvion rakenne on Kuntalain 110 §:n mukainen. Talousarviokirjaa kehitetään vuosittain selkeämmäksi yhdeksi kokonaisuudeksi.

Kaaviossa on esitetty konsernirakenne sekä talousarviovalmistelun 2023 alainen kuntayhtymärakenne linjarakenteena ja laskentatoimessa. Talousarvion yhteydessä vahvistetaan kuntayhtymän emoyhteisön käyttötalous sekä investoinnit talousarviovuodelle.



Kuva 3. Lappian konsernirakenne ja kuntayhtymärakenne

Henkilöstösuunnitelma erillisesti laadittuna on keskitetty talousarvion yhteyteen liitteeksi sisältäen henkilöstörakennekuvauksen lisäksi osaamis- ja koulutussuunnitelman.

Tuloslaskelmaosassa kootaan emoyhteisön tiedot yhteen tuloslaskelmamuotoon. Emoyhtymä on yksi tulosalue ja sitovuustaso on sen tulos, jolloin yksiköiden tulostavoitteet vahvistetaan erillisessä käyttötaloussuunnitelmassa.

Tuloslaskelmassa esitetään toimintakatteen jälkeen rahoituserät ja vuosikatteen jälkeen poistot rakennuksista ja kalustosta sekä satunnaiset erät. Tilikauden tuloksen jälkeen esitetään poistoeron, varausten ja rahastojen muutokset, joiden jälkeen saadaan tilikauden

ylijäämä. Tuloslaskelman jälkeen talousarviossa siirrytään investointeihin ja niiden rahoitukseen.

Investointiosassa esitetään kootusti suunnitelmakauden investointihankkeet kiinteistöistä ja irtaimistosta. Hankekohtaiset investointierittelyt kertovat investoinnin kohteesta, laajuudesta, toteutusajankohdasta sekä investointilaskelmasta.

Rahoituslaskelmaosassa rahoituslaskelma kuvaa käyttötalousosan ja investointiosan sekä lainojen lyhennysten jälkeen suunniteltua rahoitusta.

Vahvistetun talousarvion perusteella yhtymähallitus vahvistaa käyttötalousuunnitelman, jossa käsitellään palvelualueiden sekä palveluyksiköiden keskeiset talouden tunnusluvut ja kuntayhtymän strategia muutetaan palveluyksiköiden tason tavoitteiksi. Myös yhteistyötoimikunnan vuosisuunnitelma laaditaan tilikauden 2023 käyttötalousuunnitelman yhteydessä.

Talousarvio ja käyttötalousuunnitelmat laaditaan ja niiden toteutumista seurataan Financial Performance Management (FPM) -järjestelmässä.

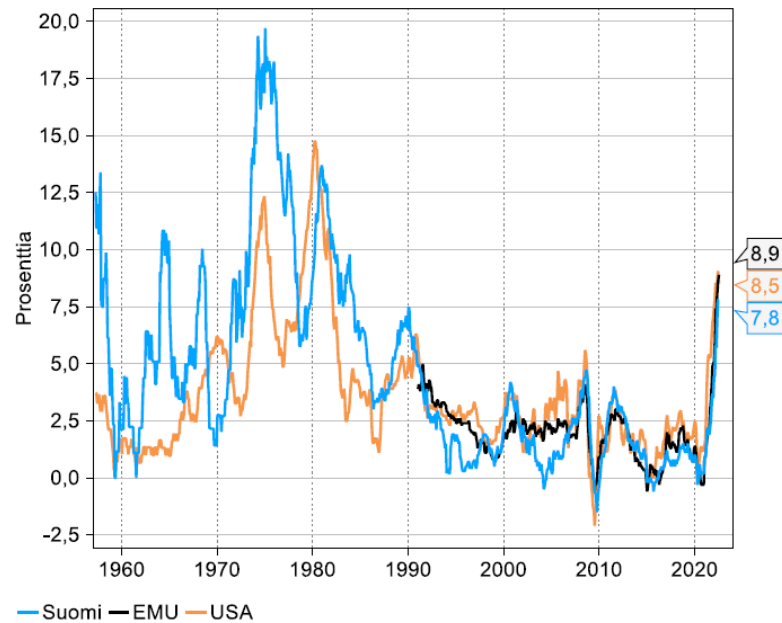
6. Taloudellinen kehitys, keskeiset tavoitteet ja suunnitelmat

6.1 Yleinen taloudellinen kehitys

Talousarviota 2022 valmisteltaessa talouden näkymiä kuvanneet indikaattorit ennakoivat positiivisen talouskehityksen jatkuvan. Tilanne on kuitenkin muuttunut hyvin nopeasti. Suomen julkisen talouden alijäämä on ollut tiedossa, mutta kokonaisuutena maailmantalouden näkymä on muuttunut.

Inflaatio on noussut hyvin jyrkästi 2022. Analytikkoennusteissa inflaatio on väliaikainen, mutta eläkerahaston pääekonomistin mukaan tämä voi olla liian optimistinen odotus, sillä työmarkkinat ovat kiristyneet sekä USA:ssa että Euroopassa, ja palkkojen nousu on jo nopeaa USA:ssa. Myös tuotantokustannusten nousupaineet ovat suuret.

Kuluttajahintaindeksi



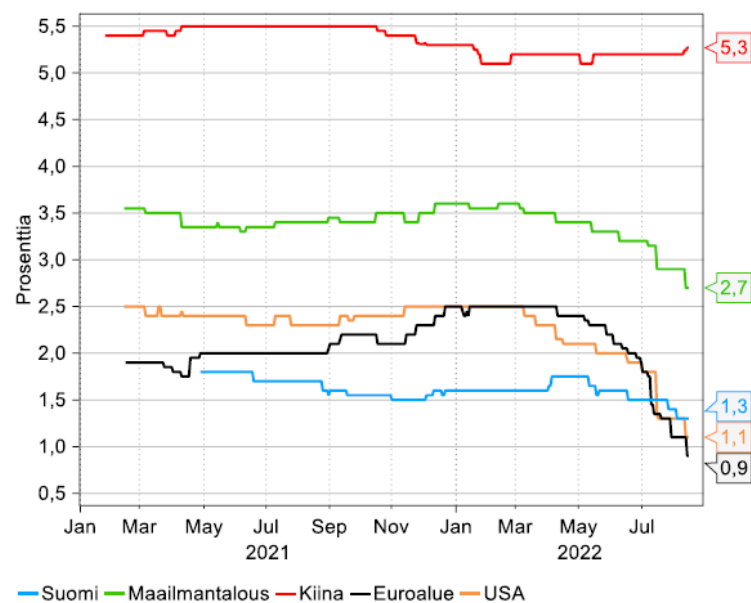
Lähde: Macrobond

Kuva 4. Kuluttajahintaindeksin kehitys

Suomessa kuluttajat haistavat normaalisti suhdannekäänteet ja elokuun barometrien mukaan suomalaiset kuluttajat pelkäävät taantumaa. Suomen pääasiallisilla vientimarkkinoilla näkymät ovat synkät ja vaihtosuhteet laskevat. Myös suomalaisten yritysten luottamusindikaattorit eri toimialoilla ovat kääntyneet laskuun.

Maailmantalouden kasvuennuste on laskenut vuodelle 2023 alle 3 %:n. Kasvuennusteet ovat laskeneet kesän aikana erityisesti USA:ssa ja Kiinassa. Euroalueella ja Suomessa pudotus ennusteissa tapahtui jo keväällä Ukrainan sodan sytyttyä. Myös vuoden 2023 BKT-ennusteita on laskettu. Maailmantalouden kasvuennuste vuodelle 2023 jää alle 3 %:n, joka mielletään globaalissa kasvussa taantumaksi.

Bloomberg: BKT-ennusteet vuodelle 2023



Lähde: Macrobond

Kuva 5. Bruttokansantuotteen kehityksiä

Kustannuskehityksiä

Taulukossa 3 ovat talousarviovalmistelun keskeiset huomioitavat yleiset tunnusluvut ja Lappian TA 2023 laadintaan vaikuttavat tekijät.

Henkilöstömenojen osuus perustuu Kevan ja KT:n ohjeisiin.

Eläkemenoperusteinen maksu olisi poistumassa koulutuskuntayhtymiltä kokonaan. Toisaalta henkilöstömenojen laskua rajoittaa ansiotason sekä sivukulujen nousu.

	TA2018	TA2019	TA 2020	TA 2021	TA 2022	TA 2023
Henkilöstökulujen muutos						
Ansiotason nousu	1,00 %	2,00 %	1,80 %	2,07 %	1,50 %	3,05 %
Sivukulut:						
Sotu (sairasvak.maksu)	1,18 %	0,75 %	1,35 %	1,53 %	1,35 %	1,44 %
Työttömyysvak.m.	2,64 %	2,00 %	2,05 %	1,90 %	1,97 %	2,06 %
Eläke (KuEL), palkkaperusteinen maksu	17,05 %	17,65 %	16,85 %	16,87 %	17,20 %	17,31 %
Tapaturma- ja ryhmävahenkvakuutusm.	0,50 %	0,50 %	0,50 %	0,50 %	0,50 %	0,37 %
Yhteensä	21,37 %	20,90 %	20,75 %	20,80 %	21,02 %	21,18 %
Varhe-maksu -kerroin	1,13					
Eläkemenoper. Maksukerroin (tarkistetaan valmistelun edetessä)	1,01	1,08	1,04	1,05	1,032	0
Muut huomioitavat						
Inflaatio	1,30 %	1,40 %	1,40 %	1,40 %	1,20 %	4 % (*)
Opiskelijavuositiedot (painotetut)	*) Suomessa inflaatio 8/2022 on 7,8% ja ennustetaan laskua, mutta pysyvän silti korkeana					
Talousarviossa käytetään rahoituksen valmistelussa tuoreimpia Vipusen lukuja 2021, syyskuu 2021 lukitut luvut viimeisenä.						
Tavoitteet vuodelle 2022 asetetaan käyttötalousuunnitelmassa						

Taulukko 3. Henkilöstökulujen kehitys TA2018-TA2023

6.2 Kokonaistalouden tavoitteet

Lappian maksuvalmius on vahva, kuntayhtymä on velaton ja tilikaudella 2022 kannattavuutta on parannettu merkittävästi. Yleinen taloustilanne ja inflaatio osaltaan kuitenkin painavat yleisemmin jälleen koulutuksen järjestäjien kannattavuutta. Näin tapahtuu myös Lappian osalta. Tämän taloudellisen kokonaisuuden haasteiden ja tasapainotavoitteen huomioiminen on yksi uudessa strategiatyössä mukana olevia valmisteluasioita.

Kokonaisuutena tilikauden rahoitus varmistuu tilikauden edetessä rahoituksen hakuprosessin ja lopullisen rahoituspäätöksen jälkeen. Talousarvion tulostavoite lasketaan esityksessä viimeisimmän rahoitustiedon mukaan. Lappian valmisteluperiaatteena on ollut alijäämäisten tilikausien aikana, että mikäli tulo-rahoitus ennakoitua paranee, vastaavasti tulostavoitetta valmisteluajana nostetaan. Tätä periaatetta jatketaan talousarvion 2023 yhteydessä.

Talousarvion tavoitteen tarkistamiseen liittyen on valtuusto päättänyt aikaisempien tilikausien osalta seuraavasti ja vastaavaa esitetään talousarviovuodelle 2023: Valtionosuuspäätöksistä varsinainen valtionosuusrahoituspäätös koskien vuotta 2023 saapuu ministeriön ilmoituksen mukaan talousarvion vahvistamisen jälkeen tai kuitenkin niin, ettei sitä ehditä valmistella talousarviokokoukseen. Mikäli varsinainen valtionosuusrahoituspäätös

koskien tilikautta 2023 on summaltaan talousarviovalmistelua korkeampi, kuntayhtymän tulostavoitetta nostetaan vastaavalla erotuksella.

Tilakäytön tehostamiseen liittyen on valtuusto päättänyt aikaisempien tilikausien osalta seuraavasti ja vastaavaa esitetään talousarviovuodelle 2023: Hallitus voi tulostavoitteesta poiketen kuitenkin panna toimeen käytöstä poistettujen kiinteistöjen kauppoja ja kirjauttaa vaikutukset satunnaisiin eriin esitetystä talousarviolaskelmasta poikkeavasti.

Talousarviovalmistelun lähtökohta on, että tilikaudella Lappian kustannusrakenteeseen on jäänyt edelleen sopeutustarvetta. Talouden ohjauksen kannalta haasteellisia ovat lisärahoitukset, joita on käsitelty kuntayhtymän tuloslaskelman yhteydessä. Lisärahoituspäätöksissä tuloutukset tapahtuvat saantotilikaudelle ilman jaksotuksia ja kustannukset toimeenpanosta toteutuvat pääosin seuraavien tilikausien aikana takautuvasti.

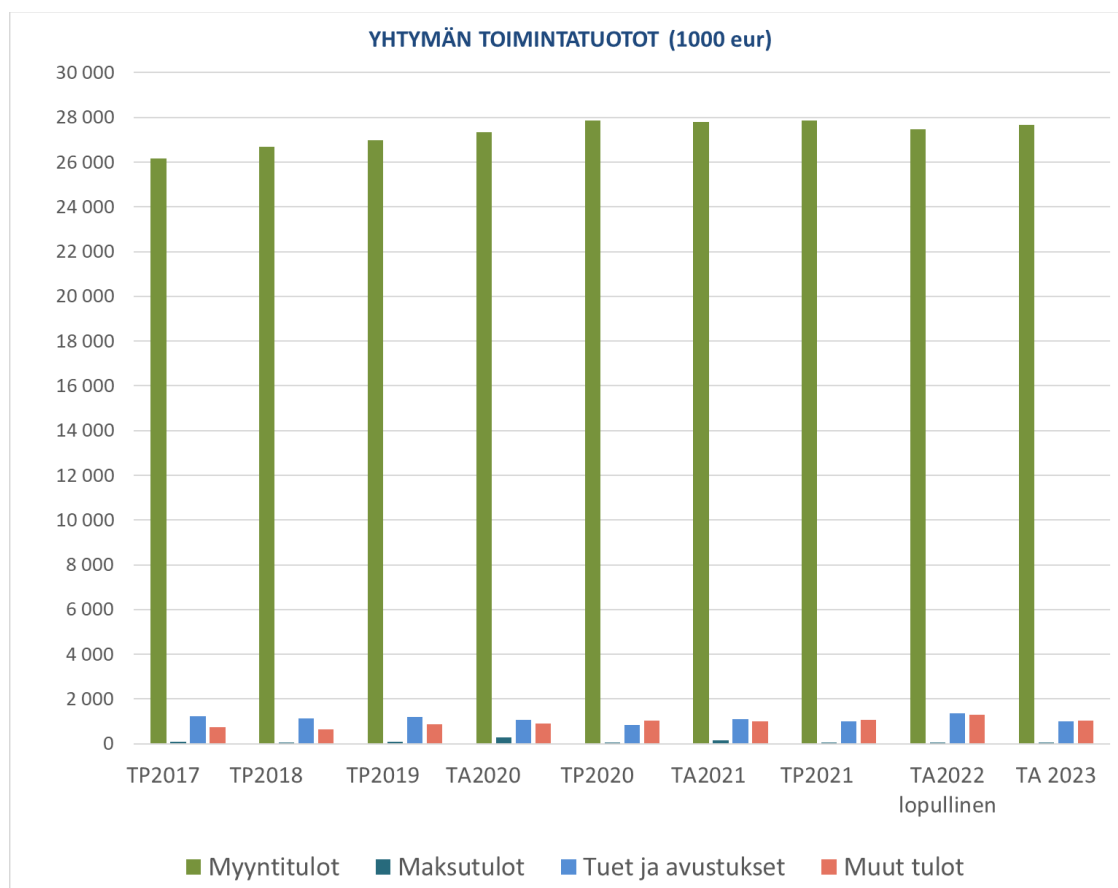
Henkilöstömenot on määritelty henkilötasolta lähtevän aloittain laaditun henkilöstösuunnitelman kautta huomioiden opetuksen vuosisuunnitelmat, Kevan ohjeistus korotusprosentteissa sekä aikaisemmat taulukoissa esitetyt korotustekijät.

Tilikauden talousarvio on valmisteltu ennakoidulle rahoitukselle ja rakenteelle, ja se on käyttötaloudeltaan alijäämäinen. Taloudessa käytetään talousarviovuonna puskureita. Tästä huolimatta kuntayhtymällä tulee säilymään talousarviovuonna hyvä vakavaraisuus, hyvä tappion sietokyky sekä kyky selviytyä sitoumuksista pitkällä tähtäyksellä. Talouden tehostamisen rinnalla tulee kuitenkin taata koulutustoiminnan pitkäjänteinen kehittäminen.

Lappian onnistuminen opetuksen reaalityönnön tavoitteissa sekä ennen kaikkea menestys suhteessa muihin tulee yhä merkittävämmiin vaikuttamaan rahoituksen kehitykseen. Toisen asteen uudistuksen yhteydessä on valmisteltu ammatillisen koulutuksen rahoituksen uudistusta. Rahoituksen uudistuksesta todetaan valmisteluissa ettei se vaikuttaisi koulutuksen järjestäjien taloudelliseen asemaan. Laskelmia tästä ei ole esitetty.

Kun oppivelvollisten osalta poistetaan alaraja ja jatkuvan oppimisen osalta suoriteperusteisuus kasvaa, on järjestelmän muutoksella ilmeinen vaikutus rahoituksen kehitykseen.

Kuntayhtymän toimintatuotot ovat kasvaneet VOS-tuloutusten myötä ja niiden osuuden voidaan ennakoida säilyttävän tasonsa vielä tilikaudella 2023.



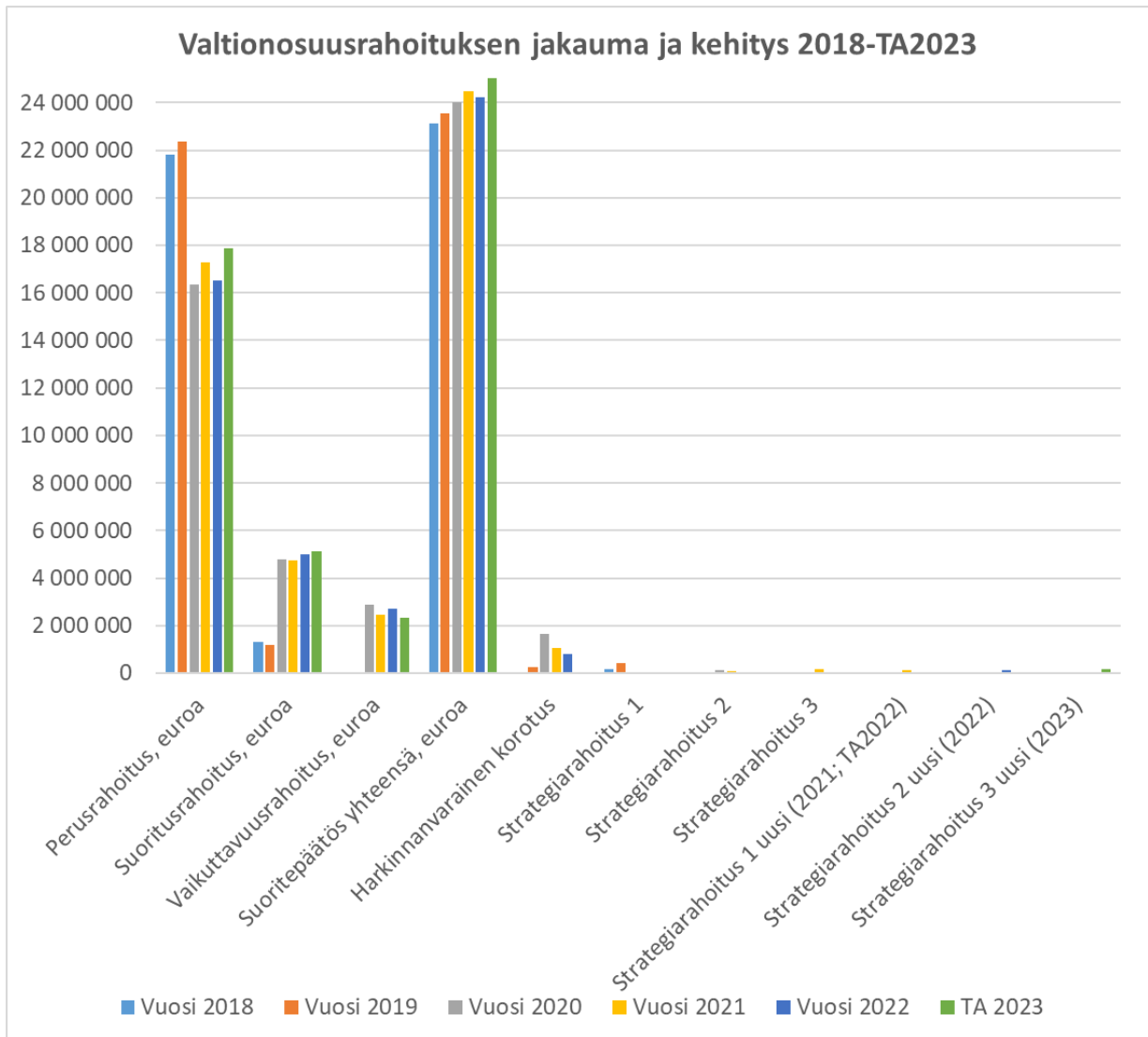
Kuva 6. Kuntayhtymän toimintatuottojen jakauma ja kehitys talousarviossa 2023

Valtionosuusrahoituksen muutaman vuoden positiivinen kehitys taittui vuoden 2022 varsinaisessa rahoituspäätöksessä. Lappian tavoitteellinen opiskelijamäärä leikattiin järjestämisluvan tasoon ja samalla rahoitusperusteena minimiin. Lisätalousarvio 2 osalta ennakoitaneen saatavan harkinnanvaista rahoitusta tilikaudelle 2022, joka nostanee yleiskatteellisen rahoituksen tasoa ja korjannee oikaisuvaatimuksen kohteena ollutta suoritepäätöstä ja rahoitusta.

Kun valtion talousarvion kokonaisbudjetti 2023 kasvaa ammatillisen koulutuksen osalla, ennakoidaan Lappian tilastojen suhteellisen osuuden perusteella perusrahoitukseen hieman kasvua. Lisäksi ennakoidaan suoritusrahoituksen tasoon myös hieman nousua ja vaikuttavuusrahoitukseen hieman laskua.

Tilikaudella 2023 ei tulla enää jakamaan aikaisempien vuosien tapaan lisätalousarvio 1:n harkinnanvaraista rahoitusta, vaan ne sisällytetään varsinaiseen suoritepäätökseen. Tämä vaikuttaa osaltaan varsinaisen suoritepäätöksen 2023 summaa kasvattavasti, mutta se ei muuta vuoden 2023 kokonaisrahoituksen ennakoitavaa määrää.

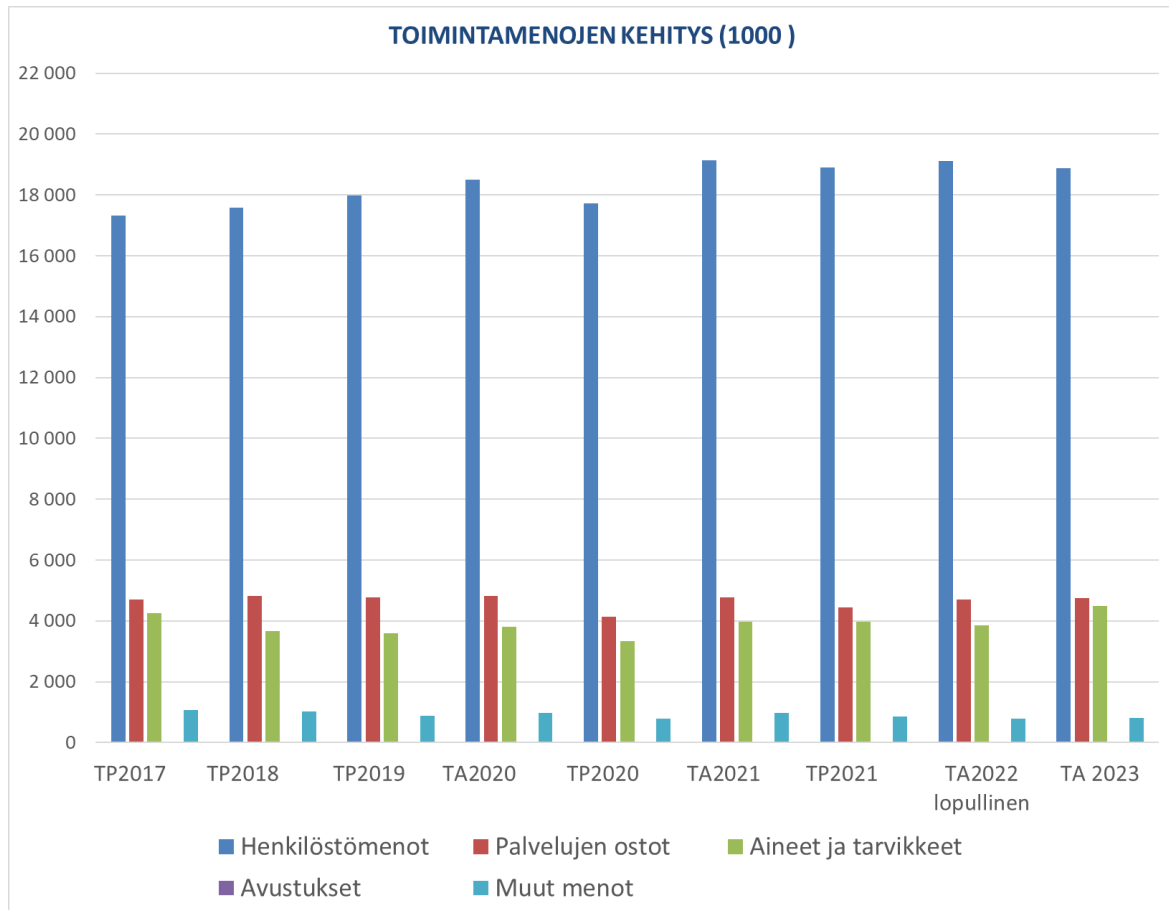
Valtionosuusrahoituksessa kokonaisrahoituksen ennakoidaan hieman kasvavan, toisaalta strategiarahoitusten osuus on laskenut. Viime vuosina sen merkitys kuntayhtymän käyttötalouteen on jäänyt jo varsin vähäiseksi.



Kuva 7. Valtionosuusrahoituksen jakauma ja kehitys (2020 rahoitusperusteena otettiin mukaan uutena vaikuttavuusrahoituksen osuus)

Kuntayhtymän toimintamenoissa henkilöstömenot ovat kasvaneet määräaikaisten rahoitusten ja niiden vaatimusten myötä. Talousarviovuonna henkilöstömenojen kehitys taittuu, mihin vaikuttaa myöhemmin kuvan 9 yhteydessä osoitetut tekijät. Myös yleisestä kustannuskehityksestä huolimatta palveluiden ostojen ennakoidaan säilyttävän tasonsa.

Sen sijaan aineiden ja tarvikkeiden kustannusten ennakoidaan kasvavan, suurimpana tekijänä tähän on energian hinnan nousu. Sähkön osalta merkittävä osa on suojattu hinnannousulta, mutta sen lisäksi kaukolämpömaksujen ennakoidaan nousevan.

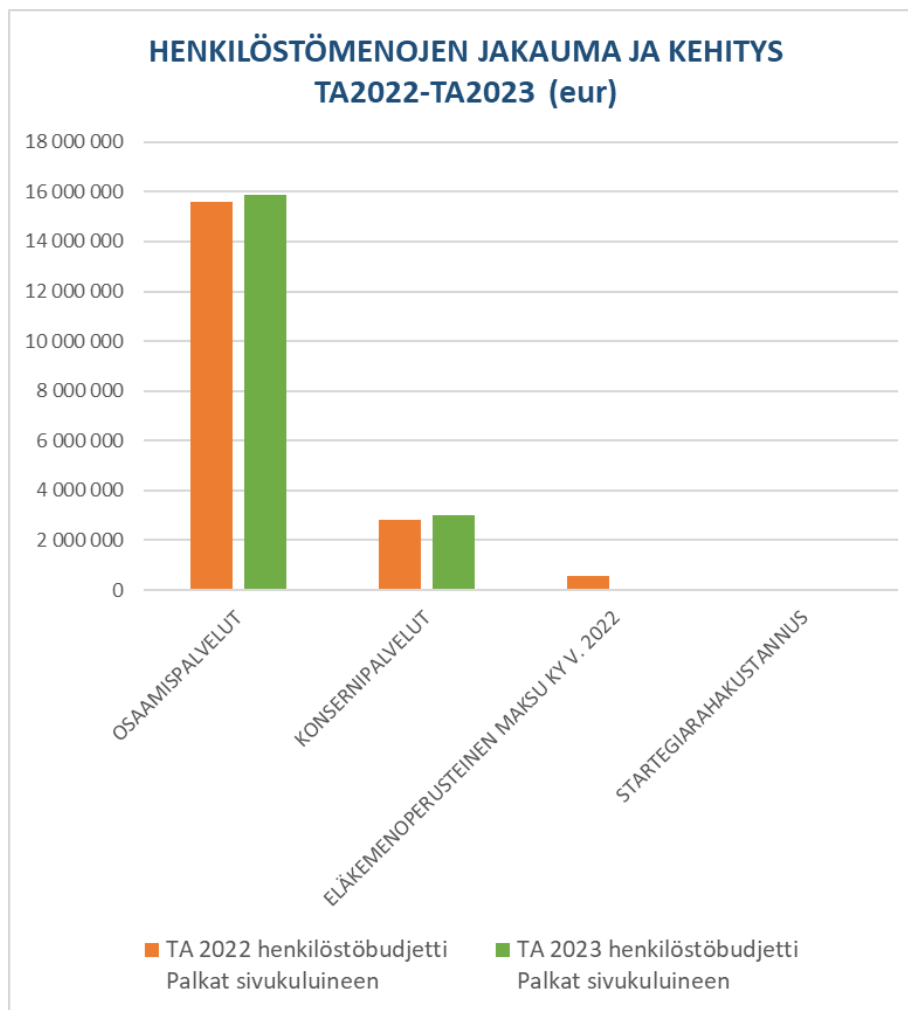


Kuva 8. Kuntayhtymän toimintamenojen jakauma ja kehitys talousarviossa 2023

Henkilöstömenoissa näkyy osaamispalveluiden osalta hanketoiminnan avoin rahoitustilanne. Niiltä osin henkilöstömenot ovat talousarvion osalta kirjaamatta. Hankerahoitusten varmistuessa kasvavaa tulorahoitusta vastaan voi henkilöstömenot vastaavasti nousta, mikäli nykyisillä resursseilla ei voida alkavia uusia hankkeita toteuttaa.

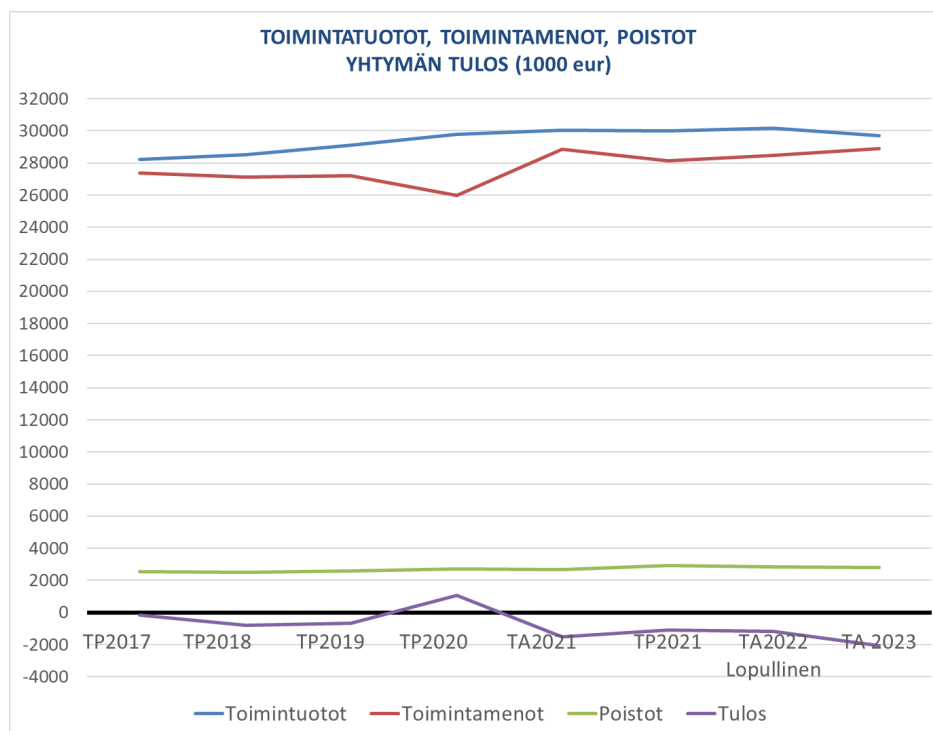
Henkilöstömenoja nostaa palkkatasojen ennakoitu nousu 3,05 prosentilla. Toisaalta henkilöstömenojen nousua tasoittaa eläkemenoperusteisen maksun poisto, joka on Lappian osalta noin 567.500 euron suuruinen säästö vuonna 2023 verrattuna tilikauteen 2022.

Strategiarahoituksen osuus on laskenut valtion talousarviossa tasaisesti vuosittain. Tilikaudelle 2023 sen on ennakoitu olevan alle 1,5 % vos-rahoitteisesta toiminnasta ja sille on myös yksiköissä ennakoitu kohdentuvan työtäkin varsin vähän.



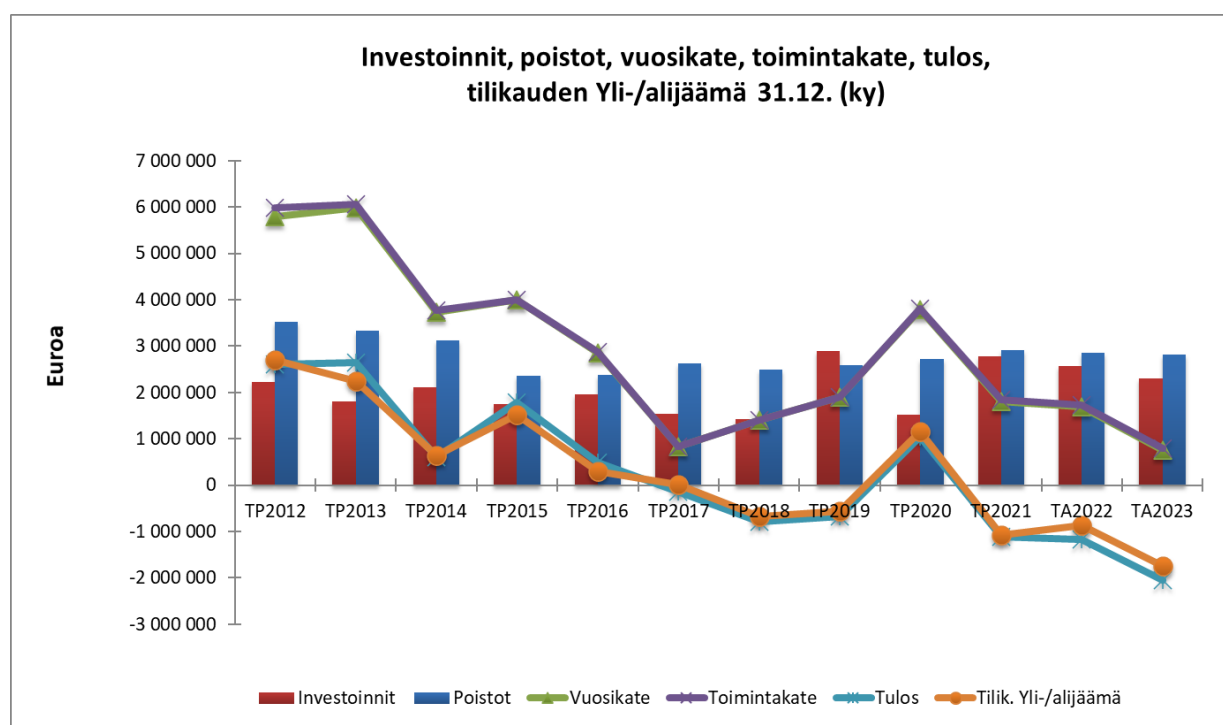
Kuva 9. Henkilöstömenojen jakauma ja kehitys TA2022-TA2023

Talousarviovuonna kuntayhtymän kannattavuushaaste jatkuu. Toimintatuottoihin ennakoitaan lisää laskua ja kustannuksiin nousua kerrotuin perustein. Kuntayhtymä on investoinut pitkäjänteisesti ja tasaisesti, jolloin poistotaso ei ole merkittävästi noussut. Toimintakatteen lasku kuitenkin painaa edelleen kuntayhtymän kannattavuutta ja tulosta.



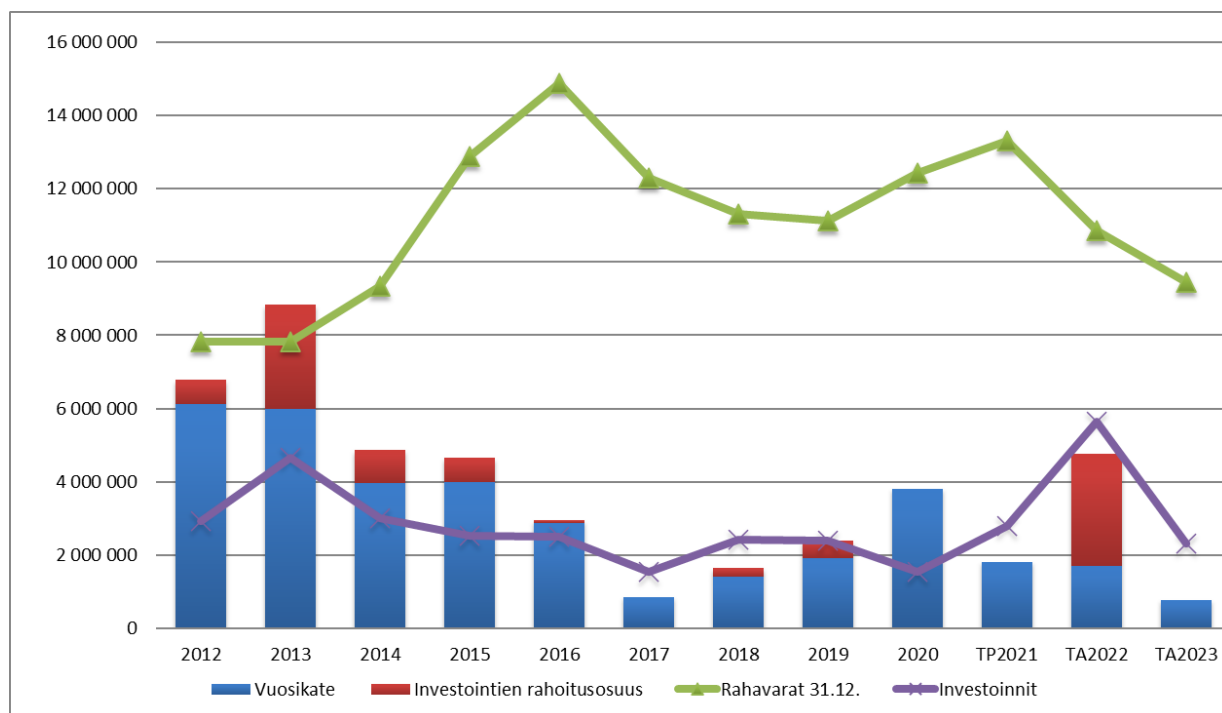
Kuva 10. Kuntayhtymän ennakoitu tuloskehitys talousarviovuonna 2023

Lappian kannattavuus on pysynyt haasteellisena lukuunottamatta tilikautta 2020, jossa näkyy kustannussäästöjen sekä harkinnanvaraisten tuloutusten yhteisvaikutus. Talousarviovuonna kannattavuushaaste lisääntyy.



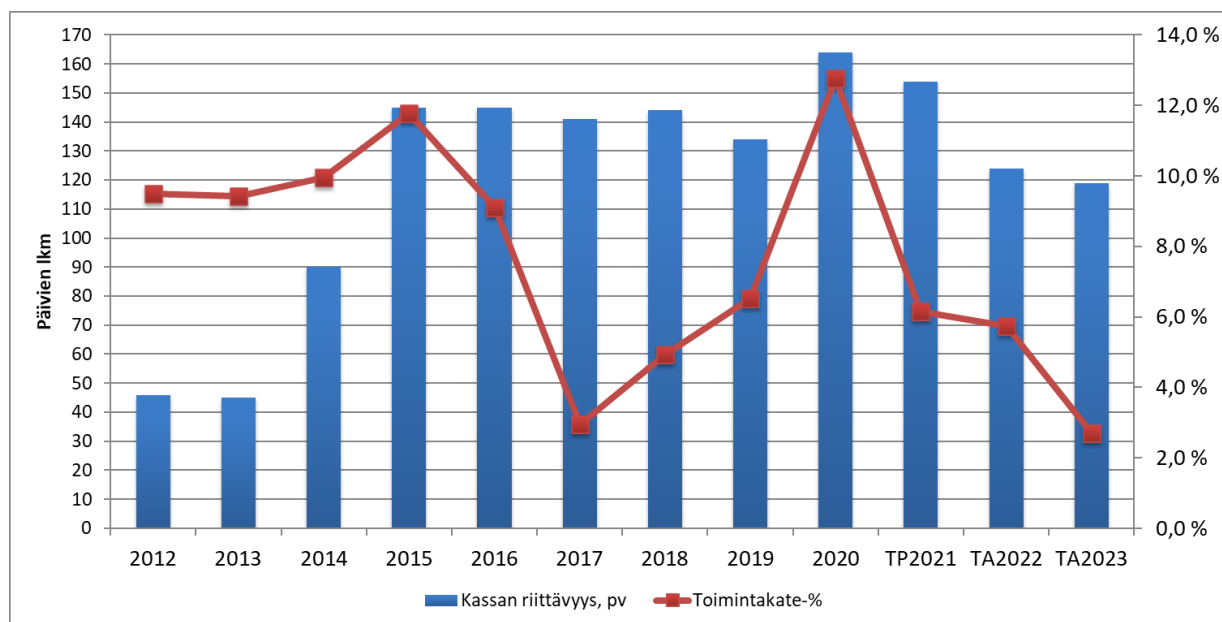
Kuva 11. Kaaviokuva Lappian tunnusluvusta 2012-TA2023 (sis. ammattikorkeakoulun 2013 saakka)

Investoinneissa on esitetty Louen alkuperäiskarjan siirtoon liittyvät investoinnit, jotka ovat tavanomaista suuremmat sekä Maa- ja metsätalousministeriön rahoitusosuudet tilikaudelle 2022. Talousarviovuonna investointien taso palautuu keskimääräiselle tasolle. Rahoituksen tunnusluvut ovat laskevia.



Kuva 12. Kaaviokuva investointien ja rahoituksen kehityksestä Lappiassa 2012-TA2023

Tilikausilla 2020-2022 näkyy määräaikaisten rahoitusten kertatuloutus, ja vastaavien kustannusten jaksottuminen pääosin vuosille 2021-2023 näkyvät kassakehityksessä ja toimintakatteen tunnusluvuissa. Kannattavuuden haaste laskee kassaa ja maksuvalmiutta.



Kuva 13. Kaaviokuva toimintakatteen ja kassan riittävyyden kehityksestä 2012-TA2023

Kuntayhtymä on velaton talousarviovuonna 2022. Talousarviossa esitettyihin investointeihin ei ole esitetty lainan ottamista.

6.3 Konsernitavoitteet

Lappian konserniin kuuluvat Lappia-Koulutus Oy (aputoiminimet Kalot-Training, Lappia-Palvelut sekä Lappia Autokoulu) ja Lappiahalli Oy. Lappian ammattiopistosäätiö yhdistellään konsernitilinpäätökseen. Lappian konsernilaskelmiin ei yhdistellä Tekevä Lappia osuuskuntaa.

Konsernikaavio



Kuva 14. Lappian konserni kaaviona

Konsernin toimintaa ohjataan kuntayhtymän talous- ja toimintasuunnitelmalla sekä kuntalain mukaisella konserniohjeella.

Lappia-Koulutus Oy tekee koulutus- sekä palvelutarjoukset, jotka katsotaan kuuluvaksi Kuntalain tarkoittamaan toimintaan markkinoilla sekä toteuttaa markkinaehtoista koulutus- ja palvelutoimintaa. Yhtiö järjestää toisen asteen koulutuksen tasoista aikuiskoulutusta sekä koulutustaan tukevaa palvelu-, majoitus-, ravintola-, tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Yhtiö voi toimintaansa varten omistaa ja hallita osakkeita, osuuksia ja kiinteistöjä sekä käydä niillä kauppaa ja vuokrata niitä sekä vastaanottaa avustuksia ja lahjoituksia. Yhtiö voi harjoittaa myös toimialansa puitteissa muuta koulutustoimintaa sekä palvelu-, tukipalvelu- ja konsultointitoimintaa.

Talousarvio laaditaan ja vahvistetaan emoyhteisölle konsernitoiminta huomioiden.

7. Tuloslaskelmaosa

7.1 Kuntayhtymä

KUNTAYHTYMÄN ULKOINEN TULOSLASKELMA

(Tuhatta euroa)

TULOSLASKELMAOSA	TP2021	TA2022 Lopullinen	TA 2023	TS2024	TS2025
TOIMINTATUOTOT					
Myyntitulot	27 848	27 481	27 660	27 645	27 645
Maksutulot	68	44	47	44	44
Tuet ja avustukset	1 009	1 353	994	1 165	1 165
Muut tulot	1 079	1 310	1 018	1 134	1 134
TOIMINTATUOTOT YHT.	30 003	30 188	29 719	29 988	29 988
TOIMINTAMENOT					
Henkilöstömenot	18 899	19 108	18 874	19 491	19 491
Palvelujen ostot	4 433	4 696	4 747	4 776	4 776
Aineet ja tarvikkeet	3 964	3 863	4 492	4 188	4 188
Avustukset	8	4	6	4	4
Muut menot	851	789	799	789	789
TOIMINTAMENOT YHT.	28 155	28 460	28 917	29 247	29 247
TOIMINTAKATE	1 847	1 728	801	741	741
RAHOITUSTULOT JA -MENOT					
Korkotulot	23	17	15	17	17
Muut rahoitustulot	2	0	0	0	0
Korkomenot		-5	-5	-5	-5
Muut rahoitusmenot	-58	-50	-50	-50	-50
RAHOITUSTULOT JA -MENOT	-32	-38	-40	-38	-38
VUOSIKATE	1 815	1 690	761	703	703
Poistot käyttöomaisuudesta	2 913	2 858	2 808	2 822	2 822
Satunnaiset tulot ja menot	-8				
TILIKAUDEN TULOS	-1 106	-1 168	-2 046	-2 119	-2 119
Poistoeron lis.(-) tai väh.(+)					
Varausten lis.(-) tai väh.(+)					
Rahastojen lis.(-) tai väh.(+)	27	300	300	0	0
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ	-1 079	-868	-1 746	-2 119	-2 119

Mikäli kuntayhtymä saa talousarviovuonna lisärahoitusta lisätalousarvioissa myönnetyn rahoituksen muodossa, kirjanpitolautakunnan mukaan lisärahoitus merkitään kokonaisuudessaan tuotoksi sille tilikaudelle, jonka aikana kirjanpitovelvolliselle on sitovasti syntynyt oikeus lisärahoituksen saamiseen. Tällaisia tuloutuksia ei voida jaksottaa.

Mikäli kuntayhtymä saa talousarviovuonna lisätalousarvioiden myötä lisärahoitusta, jonka ehtona on henkilöstöresurssointeja, rahoituksen kasvua seuraa vastaavasti kustannusten nousu. Yleiskatteellisella harkinnanvaraisella rahoituksella voisi olla tulosvaikutusta, mutta mikäli rahoitus on palautusehdon alaista, sen tulosvaikutus olisi nolla.

Kehittämisrahaston käyttö on suunniteltu kohdennettavaksi osaamisyksiköiden päälliköiden kehittämisvastuille ja muutostilanteen vaikutusten arviointia varten järjestettävään henkilöstötilaisuuteen sekä yksikkökohtaisiin kehittämisspäiviin. Tämä toteutetaan, mikäli yhtymän tulostavoitetta ei tarvitse näiden vuoksi tarkistaa.

Kehittämisrahastoa puretaan toissijaisesti saatavan strategiarahoituksen sekä hankerahoituksen jälkeen, tässä prioriteettijärjestyksessä.

Mikäli valtionosuusrahoituspäätös koskien tilikautta 2023 on talousarviovalmistelua korkeampi, kuntayhtymän tulostavoitetta nostetaan vastaavalla erotuksella. Valtionosuuspäätöksistä varsinainen suoritepäätös koskien vuotta 2023 saapuu ministeriön ilmoituksen mukaan talousarvion vahvistamisen jälkeen.

Hallitus voi tulostavoitteesta poiketen kuitenkin panna toimeen käytöstä poistettujen kiinteistöjen kauppoja ja kirjauttaa vaikutukset satunnaisiin eriin esitetystä talousarviolaskelmasta poikkeavasti. Sitovuustasoihin on otettu kantaa kohdassa 3.

8. Investointiosa

8.1 Investointiohjelma

Kokonaisuutena investointitoimintaa on jaksotettu taloudelliset reunaehdot huomioivaksi. Pitkällä aikavälillä tulo-rahoituksella on kyettävä kattamaan omaisuuden kulumisen sekä kyettävä toteuttamaan kehittämisinvestointeja.

Tilinpäätösliitetietovaatimusten mukaisesti investoinnit ryhmitellään kehittämis- ja laajenusinvestointeihin sekä korvausinvestointeihin. Hankerahoituksen saanti kehittämis- ja laajenusinvestointien toteutukseen olisi tärkeää, mutta sen saanti on ollut haasteellista. Talousarviovuodelle hankerahoitusta kiinteistöinvestointeihin ei sisälly.

Investointiohjelma sisältää oppimisympäristöjen kehittämistä, toiminnan tehostamiseen liittyviä investointeja sekä omaisuuden ylläpitoon tähtäävää korjaustoimintaa.

Investointiohjelmassa kiinteistöinvestoinnit ja niiden korjaustoiminta kohdentuvat kiinteistöstrategian mukaisesti ja opetusympäristöjen investoinnit etenevät opetustoiminnan priorisoinnin mukaisesti kuitenkin huomioituna opetusympäristöjen ikääntyminen ja kunto.

Investointiohjelmaan on liittynyt talouden tehokkuutta käyttöasteita nostamalla tukeva linjaus, jonka mukaan hallitus voi toimeenpanna tilojen käyttötarkoituksen muutoksia, mikäli ne johtavat ulosvuokrauksissa vastaaviin pääomanpalautuksiin markkinaehtoisine korkotuottoineen korkeintaan 10 vuoden sijoitusjaksolle. Toimilta edellytetään lisäksi, että ne nostavat käytöstä poistettujen kiinteistöjen käyttöastetta eikä yksittäisen muutoskohteen arvo Lappian pääomavuokraosuuden perustana ylitä 150.000 euroa. Hallituksen päätöksen yhteydessä tulee kunkin tilahankkeen kannattavuus selvitettäväksi tapauskohtaisesti. Kannattava ja hyväksytty yksittäinen hanke voi ennakoimattomana ylittää talousarvion kiinteistöjen investointimäärärahan.

8.2 Kiinteistöinvestoinnit

Kiinteistöinvestoinnit	Kokonais- hinta Alv 0 %	Avustukset	Kunta- yhtymän osuus	TA2023	TS2024	TS2025
SIIRTYVÄT VUODELTA 2022 YHTEENSÄ						
KORVAUSINVESTOINNIT						
Muonio kylmän ulkovaraston perusparannus	40 000		40 000	40 000		
SIIRTYVÄT VUODELTA 2022 YHTEENSÄ	40 000	0	40 000	40 000	0	0
UUDET KIINTEISTÖINVESTOINNIT 2023 ja myöhemmin						
KEHITTÄMIS- JA LAAJENNUSINVESTOINNIT						
Muonio opetusympäristöjen uudistus vaihe 2/3 (rak.os + sos.tilat.)	510 000		510 000	510 000		
Kemi Logistiikka-alan tilaratkaisujen suunnittelu	30 000		30 000	30 000		
Tornio kaavoitus-, liittymä- ja tonttityöt vaihe 2	210 000		210 000	210 000		
Loue tilahankesuunnittelu	30 000		30 000	30 000		
Tornio Pikantin ja Kisällin ravintolatilojen tilahankesuunnittelu	20 000		20 000	20 000		
Tilankäytön tehostamisen suunnittelu yhtymän kohteissa	50 000		50 000	50 000		
KORVAUSINVESTOINNIT						
Muonio asuntoloiden vesikatteiden uusiminen	120 000		120 000	120 000		
Tornio, kulunvalvonnan uusiminen	55 000		55 000	55 000		
Tornio Teollisuustalon peruskuivatuksen parantaminen	190 000		190 000	190 000		
Tornio Keskikadun asuntolan peruskuivatuksen parantaminen	90 000		90 000	90 000		
UUDET INVESTOINNIT 2023 YHTEENSÄ	1 305 000	0	1 305 000	1 305 000	0	0
UUDET KIINTEISTÖINVESTOINNIT 2024 ja myöhemmin						
KEHITTÄMIS- JA LAAJENNUSINVESTOINNIT						
Muonio opetusympäristöjen uudistus vaihe 3/3 (autoala)	460 000		460 000		460 000	
Tornio Mediatalon toimintojen siirtojärjestelyt	300 000		300 000		300 000	
Uutta strategiaa tukevat tilankäytön muutokset	200 000		200 000		200 000	
KORVAUSINVESTOINNIT						
Tornio Pikantin ja Kisällin ravintolatilojen uudistaminen	250 000		250 000		250 000	
Tornio, metalli, lähiopetus- ja aulatilat vaihe 1	220 000		220 000		220 000	
Kemi, Tietokatu 2 alkuper. ikkunoiden uusiminen	70 000		70 000			70 000
Meripuistokatu 21 vanhojen ikkunoiden uusiminen	100 000		100 000			100 000
Tornio, metalli, lähiopetus- ja aulatilat vaihe 2	200 000		200 000			200 000
UUDET KIINTEISTÖINVESTOINNIT 2024 ja myöhemmin	1 800 000	0	1 800 000	0	1 430 000	370 000
UUDET INVESTOINNIT 2023-2025	3 105 000	0	3 105 000	1 305 000	1 430 000	370 000
SIIRTYVÄT VUODELTA 2022 YHTEENSÄ	40 000	0	40 000	40 000	0	0
KAIKKI KIINTEISTÖINVESTOINNIT YHTEENSÄ	3 145 000	0	3 145 000	1 345 000	1 430 000	370 000

8.3 Irtaimistoinvestoinnit ja yhteenveto investoinneista

IRTAIMISTOINVESTOINNIT	Kokonais- hinta	Avustukset	Kunta- yhtymän osuus	2022	TA2023	TS2024	TS2025
Kalustohankinnat							
Ospa	2 190 000		2 190 000		730 000	730 000	730 000
IT	555 000		555 000		185 000	185 000	185 000
KOPA	240 000		240 000		80 000	80 000	80 000
Kalustoinvestoinnit	2 985 000	0	2 985 000	0	995 000	995 000	995 000
Hankeomarahoitussuudet							
Hankeomarahoitussuudet	0	0	0		0	0	0
Irtaimistoinvestoinnit yht.	2 985 000	0	2 985 000	0	995 000	995 000	995 000
INVESTOINTIEN YHTEENVETO							
Irtaimistoinvestoinnit	2 985 000	0	2 985 000	0	995 000	995 000	995 000
Kiinteistöinvestoinnit	3 105 000	0	3 105 000	0	1 305 000	1 430 000	370 000
Investoinnit yhteensä	6 090 000	0	6 090 000	0	2 300 000	2 425 000	1 365 000

Lappian investointiohjelmaa on toteutettu pitkäjänteisesti myös taloudellisesti haasteellisissa tilanteissa. Talousarviovuoden kuntayhtymän nettoinvestointi on 2.300.000 euroa, mikä on maltillinen ja yhtymän poistotason alittava. Investoinneissa varaudutaan tukemaan strategiatyön toimeenpanon suunnittelua. Suunnitelmavuoden 2025 investointitarpeet tarkentuvat strategian ja sitä tukevien suunnitelmien edetessä. Osaamispalvelujen irtaimistoinvestointien tasoa on pidetty tasaisena, ja IT-investointien taso lähtee vuosittaisen tarpeen perusteella.

9. Rahoitusosa

9.1 Kuntayhtymän rahoituslaskelma

KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ LAPPIA KUNTAYHTYMÄ TALOUSARVION RAHOITUSOSA	TP 2018	TP 2019	TP 2020	TP 2021	TA 2022	TA2023
Toiminnan rahavirta						
Vuosikate	1 412 939	1 905 827	3 796 848	1 815 201	1 441 250	761 431
Satunnaiset erät	283 840	0	-14 944	0	0	0
Tulorahoituksen korjaukset	0	-15 006	-15 166	0	0	0
	1 696 779	1 890 821	3 766 738	1 815 201	1 441 250	761 431
Investointien rahavirta						
Kalusto- ja aineettomat hankinnat	-1 251 732	-1 120 172	-640 324	-1 115 777	-1 060 000	-995 000
Kiinteistöinvestoinnit	-1 173 038	-1 766 520	-887 166	-1 672 848	-1 516 000	-1 305 000
Rahoitusosuudet investointimenoihin	233 869	489 144		233 274		
Osakkeet ja osuudet						
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden myyntitulot		15 006	25 466,8		0	0
Yhteensä	-2 190 901	-2 382 542	-1 502 023	-2 555 351	-2 576 000	-2 300 000
Toiminnan ja investointien rahavirta	-494 122	-491 721	2 264 715	-740 150	-1 134 750	-1 538 569
Rahoituksen rahavirta						
Antolainauksen muutokset						
Antolainasaamisten lisäykset						
Oman pääoman muutokset						
Lainakannan muutokset						
Pitkäaikaisten lainojen lisäykset			-32 720	-68 032	0	0
Pitkäaikaisten lainojen vähennykset	-352 915	-131 957	-150 502	0	0	0
Ylimääräinen lainan lyhennys	250 000	-153 491		0	0	0
Lyhytaikaisten lainojen muutos	-365 744	-182 173	-170 739	0	0	0
Muut maksuvalmiuden muutokset	-18 400	770 370	-604 449	169 331,4	0	0
Rahoituksen rahavirta	-487 059	302 748	-958 410	1 625 282	0	0
Koko toiminnan rahavirta	-981 181	-188 972	1 306 305	885 132	-1 134 750	-1 538 569
Rahavarojen muutos						
Rahavarat 1.1.	12 305 000	11 323 651	11 134 679	12 440 983	12 000 000	11 000 000
Rahavarat 31.12.	11 323 819	11 134 679	12 440 983	13 326 114	10 865 250	9 461 431
Rahavarojen muutos	-981 181	-188 972	1 306 304	885 131	-1 134 750	-1 538 569
Kassan riittävyys pv 31.12.	139	139	160	154	124	119

Kuntayhtymä on velaton. Kannattavuutta ja maksuvalmiutta ovat parantaneet tilikausilla 2020 ja 2021 saadut harkinnanvaraiset kertaluonteiset tuloutukset. Kannattavuuden haasteen voidaan ennakoita laskevan maksuvalmiutta.

Maksuvalmius on kuitenkin hyvä ja sellaisena se myös säilyy talousarviovuonna 2023. Maksuvalmiuden lasku on kuitenkin riski, jos kannattavuus edelleen laskee.

Liite

**KEMI-TORNIONLAAKSON
KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ LAPPIA**



**HENKILÖSTÖSUUNNITELMA
2023–2025**

Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	2
2 Henkilöstö	2
2.1 Eläköityminen	3
2.2 Henkilöstökustannukset	4
3 Osaamisen kehittäminen	5
3.1 Osaamisen painopisteet.....	6
3.2 Henkilöstösuunnitelman keskeiset koulutustavoitteet 2023–2025	6
3.3 Osaamisen kehittämisen tavat.....	7
4 Työyhteisön hyvinvointi	8
4.1. Hyvinvointipalvelut	8
4.2 Työterveyshuolto	9
4.3 Sairauspoissaolot	9
4.4 Vahinkotapahtumat ja työtapaturmat.....	10
4.5 Henkilöstökysely	10
5 Yhteistoiminta	10

Henkilöstösuunnitelma

1 Johdanto

Henkilöstösuunnitelman tarkoitus on ennakoida tulevat muutokset siten, että työnantajalla ja työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa muutoksiin ja niiden seurauksiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Henkilöstösuunnitelman tekeminen on jatkuva prosessi ja sitä päivitetään vuosittain.

Henkilöstösuunnitelma laaditaan Lappiassa taloussuunnitelman laadinnan yhteydessä koko taloussuunnittelukauden kattavana. Henkilöstösuunnitelmassa kuvataan henkilöstörakennetta ja henkilöstökuluja tällä hetkellä sekä arvioidut muutokset tulevina vuosina huomioiden eläköitymiset. Henkilöstön osaamisen kehittämisen painopistealueet kuvataan osaamis- ja koulutussuunnitelmassa.

Henkilöstösuunnitelma laaditaan osaamisaloittain ja suunnitelman laatimisesta vastaavat osaamisyksiköiden esimiehet. Talousarviokirjassa esitetään kuntayhtymän henkilöstösuunnitelman keskeisimmät kohdat.

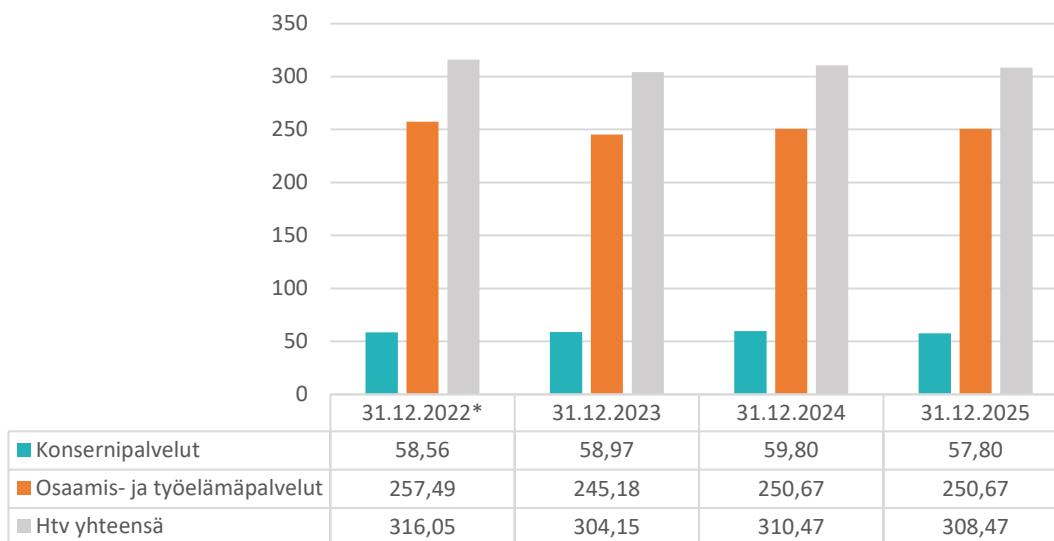
2 Henkilöstö

Kuntayhtymän henkilöstö muodostuu johdosta, päälliköistä, opetushenkilöstöstä, projektihenkilöstöstä ja tukihenkilöstöstä. Vuonna 2022 johtoon kuuluvat kuntayhtymän johtaja/rehtori, talousjohtaja ja osaamispalvelujohtajat.

Kuntayhtymän henkilöstörakenteessa on kuvattu Konsernipalveluiden sekä Osaamis- ja työelämäpalveluiden henkilöstön arvioitu henkilötövuosien määrä talousarviovuoden lopussa ja suunnitelmavuosina. Vuoden 2022 luku on ilmoitettu edellisen talousarvion mukaisena. Henkilöstösuunnitelman tarkentuminen talousarviovuodelle 2023 tapahtuu käyttötaloussuunnitelman yhteydessä.

Määräaikaisen henkilöstön määrä arvioidaan olevan vuoden 2022 lopussa 64, joista päätoimisen henkilöstön osuus on 56 henkilöä. Määräaikaisten sijaisuus- ja lisäresurssitarpeiden lisäksi, Lappialla on käytettävissä opetuksen ja ohjauksen määräaikaisiin rekrytointeihin lisärahoitusta taloussuunnitelmavuosille 2023–2024.

Kuntayhtymän henkilöstörakenne 2022 - 2025



Kuva 1. Kuntayhtymän henkilöstörakenteen kehitys vuosina 2022–2025

*31.12.2022 henkilöttyövuodet ilmoitettu edellisen talousarvion mukaisena

2.1 Eläköityminen

Vanhuuseläkkeelle voi jäädä, kun henkilö saavuttaa alimman vanhuuseläkeiän. Alin vanhuuseläkeikä ennen vuotta 1955 syntyneillä on 63 vuotta. Tätä myöhemmin syntyneillä eläkkeen alaikäraja nousee asteittain 63 vuodesta 65 ikävuoteen. Henkilökohtainen eläkeikä säilyy kuitenkin ennallaan.

Osittain varhennetussa vanhuuseläkkeessä vanhuuseläkettä voi ottaa maksuun joko 25 % tai 50 % kertyneestä eläkkeestä jo 61-vuotiaana. Osittaisessa varhennetussa vanhuuseläkkeessä ei ole ansio- eikä työaikarajoituksia.

63 vuotta täyttäneet henkilöt, joilla on vähintään 38 vuoden työhistoria rasittuneisuutta ja kuluneisuutta aiheuttavassa työssä, voivat jäädä työuraeläkkeelle ennen alimman vanhuuseläkeiän täyttymistä. Työuraeläkkeen saaminen edellyttää, että työntekijän työkyky ja mahdollisuudet jatkaa työssä ovat pysyvästi heikentyneet.

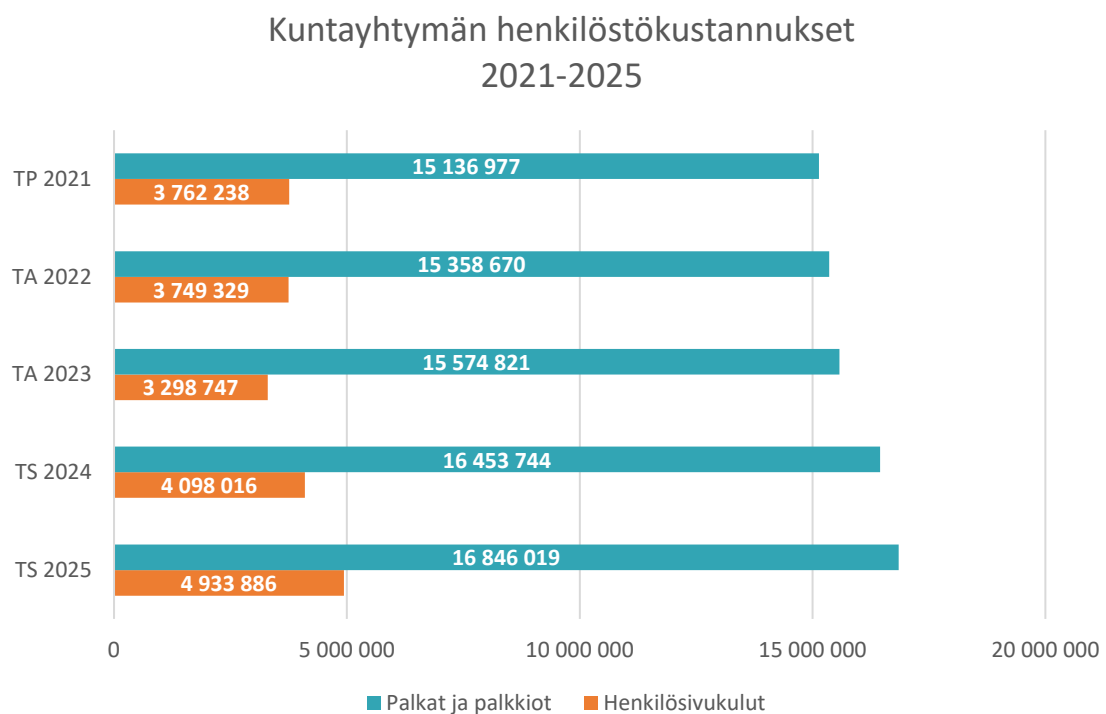
Vuosina 2023–2025 64 vuoden iän kuntayhtymässä saavuttaa yhteensä 46 vakinaisessa palvelussuhteessa olevaa henkilöä. Lisäksi kaksi määräaikaisessa palvelussuhteessa olevaa, saavuttavat 64 vuoden iän vuonna 2023. Henkilökohtaisen eläkeiän saavuttavia on yhteensä kaksi henkilöä, joista molemmat kuuluvat osaamis- ja työelämäpalveluiden palveluyksikköön.

Vuonna 2023 henkilöille, jotka täyttävät 64 vuotta, alin vanhuuseläkeikä on 64 vuotta 3 kk. Taloussuunnitelmavuotena 2024 64 vuotta täyttävien alin vanhuuseläkeikä on 64 v 6 kk, nousten seuraavana vuonna edelleen 3 kk.

Taulukko 1. Kuntayhtymässä vakinaisessa palvelussuhteessa 64 vuotta täyttävät vuosina 2023–2025

Vuosi	Konsernipalvelut	Osaamis- ja työelämäpalvelut
2023	1	14
2024	2	11
2025	6	12
Yht.	9	37

2.2 Henkilöstökustannukset



Kuva 2. Henkilöstökustannusten kehitys kuntayhtymässä vuosina 2021–2025

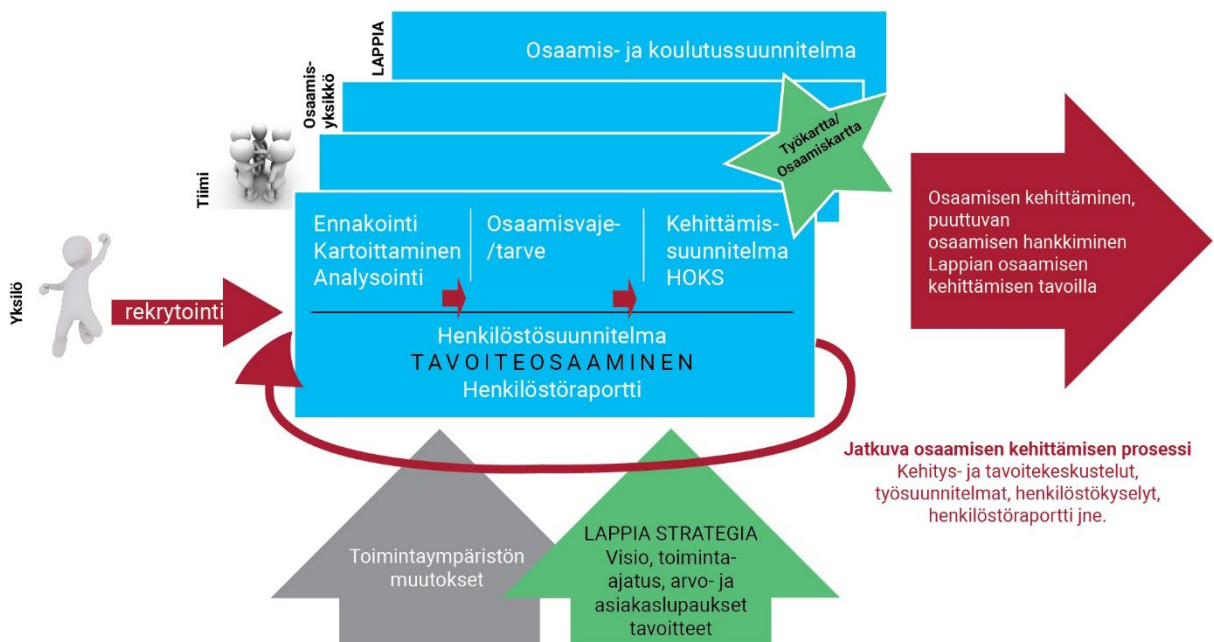
Yllä oleva grafiikka kuvaa henkilöstökulujen kehitystä kuntayhtymässä edellisestä vahvistetusta tilinpäätöksestä talousarvio- ja suunnitelmakauden loppuun asti. Henkilöstökustannukset sisältävät myös luottamushenkilöiden palkkiot sekä niitä koskevat sivukulut.

Kuvaajassa vuoden 2023 kohdalla esitetään henkilöstömenojen summa sisältäen sopeutustarpeen tulevalle talousarviovuodelle. Taloussuunnitelmavuodet 2024 ja 2025 ovat laskennallisia perustuen arvioituun henkilöstömäärään ja palkkakustannusten nousuun.

3 Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaamisen kehittämisen tavoitteet kuvataan osaamis- ja koulutussuunnitelmassa, joka syntyy talousarvion laadinnan yhteydessä Lappian henkilöstön osaamisen kehittämisen mallin mukaisesti (kuva 3). Tällöin esimiehet arvioivat keskeiset muutokset henkilöstön osaamisessa sekä määrittelevät koulutustavoitteet yhdessä henkilöstön kanssa. Tavoitteet ja kehittäminen palvelevat Lappian strategisia tavoitteita.

Osaamis- ja koulutussuunnitelmaa varten arvioidaan osaamisen nykytilaa eri henkilöstöryhmien osalta mm. henkilöstökyselyn ja kehitys-/tavoitekeskusteluiden avulla. Työntekijä ja esimies kartoittavat yhdessä osaamistarpeita ja laativat suunnitelman puuttuvan osaamisen hankkimisesta. Henkilöstön osaamistarpeet, kehitys-/tavoitekeskustelut ja koulutussuunnitelmat tullaan dokumentoimaan HR-tietojärjestelmään esimiesten hyödynnettäväksi.



Kuva 3. Lappian henkilöstön osaamisen kehittämisen malli

Koulutuskuntayhtymässä tavoitteena on kannustaa henkilöstöä jatkuvaan itsensä ja työyhteisön kehittämiseen. Jokaisella työntekijällä on päävastuu oman osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä.

3.1 Osaamisen painopisteet

Kaikille henkilöstöryhmille **yhteiset osaamisalueet** nousevat Lappian strategiasta. Etenkin kehittämisen portaista nostetut vuotuiset tavoitteiden painopistealueet suuntaavat osaamistarpeita. Lappian työntekijältä edellytetään asiakaslähtöistä palvelua, vahvaa ammatillista osaamista ja halua kehittyä ja uudistua. Myös yhteistyö-, myynti- ja markkinointitaidot korostuvat.

Osaamisen kehittämisellä tuetaan lähialuekansainvälisyyden, yrittäjyyden, työelämäkumppanuuden ja liiketoiminnan toteutumista. Lappian johtamista kehitetään kaikilla tasoilla aina oman työn johtamiseen saakka.

Uudet työn tekemisen tavat ja etenkin lisääntynyt etäopetus/etätyöskentely edellyttävät vahvaa tieto- ja viestintätekniikan osaamista ja tietojärjestelmien monipuolista hallintaa ja kehittämistä. Jokaisen lappialaisen työssä korostuu teknologian ja erilaisten viestintävälineiden hyödyntäminen. Digitalisaatio ja robotisaatio sekä mobiilit toiminnot näkyvät työtehtävissä ja työympäristöissä.

Opetus- ja ohjaushenkilöstön työssä korostuvat myös yksilöllisten oppimispolkujen rakentamisen taidot, opiskelijan oman elämänhallinnan tukeminen, erityisen tuen tarjoaminen sekä yleensäkin ohjaustaidot.

Jokaisen henkilöstöryhmän oma substanssiosaaminen on **ammatillista osaamista**. Panostamalla ammatillisen osaamisen kehittämisessä Lappian strategisiin painotuksiin: luonto ja elämykset, älykäs rakentaminen, bio- ja kiertotalous ja teknologiateollisuus, mahdollistetaan moniammatillinen kehittyminen ja toiminta-alueen elinkeinojen tuki.

3.2 Henkilöstösuunnitelman keskeiset koulutustavoitteet 2023–2025

Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen kehittämisen keskeisiä teemoja ovat

- etä-, verkko- ja hybridiopetus ja siihen liittyvä pedagoginen osaaminen
- ydinprosessien (hoks, koso, opso, näyttöjen laatu, erityinen tuki) yhteisten toimintamallien osaaminen
- työelämäyhteistyötaidot
- ohjaustaidot ja erityisen tuen taidot
- oman ammatillisen osaamisen kehittäminen
- oman työn johtaminen ja kehittäminen

Tavoitteena on luoda ja vakiinnuttaa edelleenkin yhteisiä toimintamalleja ydinprosesseista sekä tukea henkilöstöä työn sujuvuudessa ja sitä kautta edistää työhyvinvointia. Koulutuksella hankitaan osaamista etä-, verkko- ja hybridiopetuksen

vakiinnuttamiseksi. Opiskelijoiden yksilöllisten polkujen toteutumista halutaan varmistaa vahvalla yhteistyöllä ja kumppanuudella työelämän kanssa. Oppimisen tukea lisätään oikealla ohjauksella ja erityisellä tuella.

Oman ammatillisen osaamisen päivittäminen on tärkeää uusien opetuksen toteuttamissuunnitelmien mukaisiksi ja osaamisen laajentaminen uusien koulutustuotteiden tarjoamiseksi. Opetus- ja ohjaushenkilöstölle mahdollistetaan oman alan koulutuksiin, seminaareihin ja webinaareihin osallistuminen. Uudistumisen keskellä on edelleen tärkeää oman työn johtaminen ja kehittäminen työhyvinvoinnin edistämiseksi.

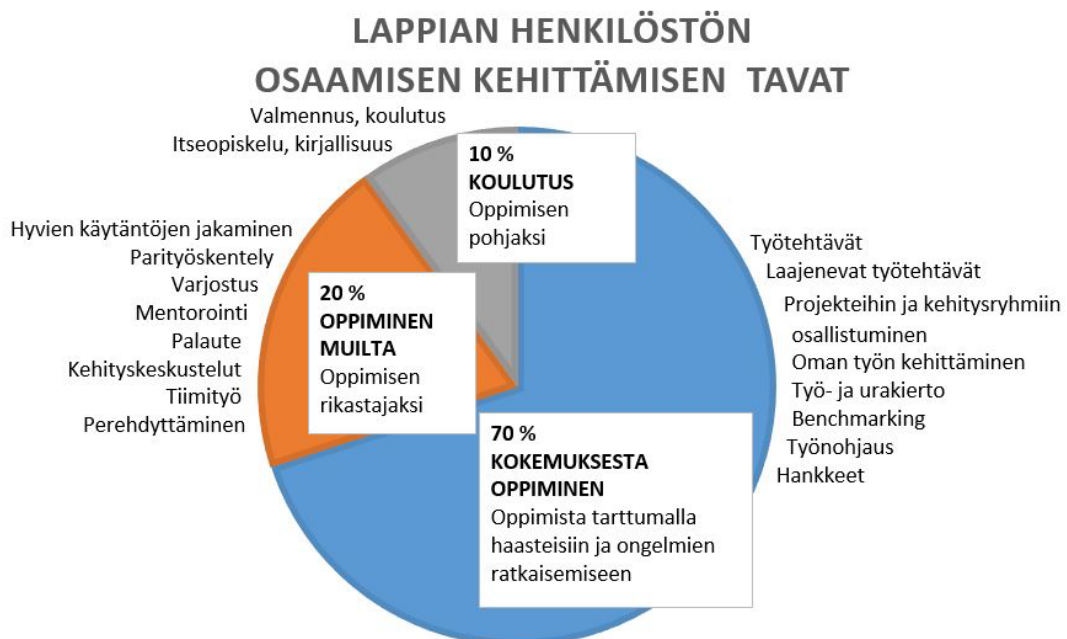
Esimiesvalmennus jatkuu rullaavana vuosittain ajankohtaisista päivittäisjohtamisen teemoista.

Konsernipalveluiden henkilöstön osaamisen kehittämisen keskeisiä teemoja ovat

- uusien tietojärjestelmien ja sovellusten osaaminen
- tiedolla johtamisen järjestelmät ja tietovaraston kehittäminen
- digitalisoitujen palveluiden ja automaation osaaminen
- tietoturvaosaaminen
- oman ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
- oman työn kehittäminen

Tavoitteena on ylläpitää, vahvistaa ja laajentaa omaa ammatillista osaamista esim. palvelujen digitalisoimiseksi ja järjestelmien uudistamiseksi. Lisäksi tarvitaan vahvaa etäopetuksen tukea verkko- ja hybridiopetuksen mahdollistamiseksi.

3.3 Osaamisen kehittämisen tavat



Kuva 4. Lappian henkilöstön osaamisen kehittämisen tavat

Lappian henkilöstön osaamisen kehittämisen tavoissa painottuu edelleenkin kokemuksesta ja muilta oppiminen. Pyrimme kehittämään osaamisyksiköiden toimintakulttuuria siten, että muilta oppiminen mahdollistuu esim. yhteissuunnittelun kautta. Toteutamme koko henkilöstölle yhteisiä suunnittelupäiviä työvuoden ajan-kohtaisista asioista.

Jatkamme edelleen aiemmin kehitettyä Luotsiope-mallia koulutusten suunnittelussa ja toteutuksissa. Tällä mallilla mahdollistetaan henkilöstön osaamisen kehittyminen omassa työssään ja työyhteisössä. Koulutetut luotsit järjestävät koulutus- ja opastustilaisuuksia eri alojen opetus- ja ohjaushenkilöstölle. Lisäksi he tukevat ja mentoroivat muita opettajia heidän työssään.

Myös erilaisiin hankkeisiin ja projekteihin osallistuminen on mahdollista. Niiden kautta voimme tarjota koulutusta ja valmennusta esim. verkko-opetukseen.

Henkilöstön perehdyttämiseen ja mentorointiin panostetaan huomioiden mm. henkilöstössä lähivuosina toteutuva eläköityminen. Perehdyttämisohjelman teemoja toteutetaan säännöllisesti mahdollistaen kesken työvuotta palkatun henkilöstön perehdyttäminen.

4 Työyhteisön hyvinvointi

Hyvinvoiva työyhteisö on vetovoimainen ja menestyvä. Tavoitteena on, että Lappiassa työntekijöillä on todellinen mahdollisuus kehittää itseään, työyhteisöään ja sen toimintoja. Lähivuosina tavoitteena on ottaa hanketyössä rakennettu ja testattu Lappian hyvinvointiohjelma käyttöön ja toteuttaa sen mukaisia toimenpiteitä. Henkilöstön hyvinvointia mitataan vuosittain toteutettavalla henkilöstökyselyllä. Sen tulosten perusteella nostetaan esille kehittämistavoitteet ja suunnitellaan toimenpiteet niihin pääsemiseksi.

Yhtenä Lappian tärkeänä kehittämisalueena on ollut edelleenkin yhteisöllisyys. Sitä tuetaan henkilöstökokousten lisäksi yksikkökokouksilla ja toimipistekokousten avulla. Vuosittain järjestetään myös koko henkilöstön yhteisiä kehittämispäiviä ajankohtaisista asioista. Myös muilla yhteisillä tilaisuuksilla tuetaan me-hengen muodostumista.

Tavoitteena on jatkaa myös esihenkilötyön tukemista esimerkiksi esihenkilövalmennusten avulla. Henkilöstön työn ja työkyvyn tukemiseksi tarjotaan monipuolisesti hyvinvointipalveluja sekä tehdään systemaattista yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Hyvinvointia edistävää toimintakulttuuria rakennetaan yhdessä esihenkilöiden ja henkilöstön kanssa.

4.1. Hyvinvointipalvelut

Lappia tarjoaa henkilöstölleen erilaisia hyvinvointipalveluja, joista ePassi on suosituin. Viime vuosina sitä on laajennettu koskemaan myös muita kuin liikunta- ja

kulttuuripalveluja. Etuuden suuruutta arvioidaan aina talousarvion laadinnan yhteydessä. ePassi on palvelu, jolla voidaan saavuttaa koko henkilöstö. Muita pienimuotoisia palveluja esim. osallistumismaksuja ei erikseen makseta, vaan ne kytetään ePassiin. Näin henkilöstö pystyy hyödyntämään edun monella eri tavalla omien tarpeiden ja kiinnostuksen kohteiden mukaisesti.

Liikuntapalvelut (jumprat, sähly, jalkapallo, kuntosalivuorot) ovat edelleenkin tarjolla. Vuonna 2023 tavoitteena on liikunnallisen toimintakulttuurin edistäminen lisäämällä liikuntaa ja palautumista työpäivään. Tuottavuutta ja hyvinvointia Joki-varteen -hanketyö jatkuu vielä kevään ajan. Keskeisiä kehittämistoimenpiteitä ovat esihenkilöopas ja esihenkilöiden perehdyttäminen. Hyvinvointia edistävän työskentelykulttuurin kehittäminen jatkuu ja Louen pilotin avulla haetaan siihen toimintamallia. Lähijohdon työkalupakki tulee valmiiksi kevään aikana.

4.2 Työterveyshuolto

Henkilöstö työhyvinvoinnin kehittämisessä tavoitteena on kokonaisvaltainen hyvinvointi. Terveysten ja turvallisuuteen liittyviä kehittämistoimenpiteitä toteutetaan yhdessä työterveyshuollon kanssa vuosittain laadittavan toimintasuunnitelman mukaisesti. Työterveyshuollon ohjausryhmä kokoontuu kaksi kertaa vuodessa. Työterveyshuollon seurantatietoihin perustuvaa työkyvyttömyysriskiä seurataan säännöllisesti. Lisäksi seurataan tavoitteiden toteutumista ja työterveyshuollon kustannuksia.

Hybridi- ja etätöiden aikana keskeisiä tavoitteita on riittävään palautumiseen ja työn tauottamiseen liittyvät toimenpiteet ja ohjeistukset. Pääasiassa lähityössä kiinnitetään huomioita ergonomiaan ja terveellisiin työskentelytapoihin ja tiloihin ennaltaehkäisevästi. Psykkisen työkuormittumisen tueksi kehitetään tiimityötä ja oman työn johtamista ja työn rajaamista. Esihenkilöitä tuetaan esimiesvalmennuksella yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Edellä kuvatut asiat huomioidaan myös työterveystarkastuksissa sekä työpaikkaselvityksissä.

4.3 Sairauspoissaolot

Sairauspoissaolojen systemaattista seuranta jatketaan ja niistä raportoidaan esihenkilöille säännöllisesti. Tuloksia tarkastellaan myös yhteisesti päällikkötiimissä. Esihenkilöitä kannustetaan varhaisen tuen ja korvaavan työn mallin käyttöön. Korvaavan työn mahdollisuuksia selvitetään ja avataan yhdessä esihenkilöille esimerkein. Käytetään tarvittaessa työpsykologin ja työfysioterapeutin palveluja sekä työnohjausta ennalta ehkäisemään sairauspoissaoloja. Työfysioterapeutin palveluja tarjotaan myös työergonomian parantamiseen.

4.4 Vahinkotapahtumat ja työtapaturmat

Työsuojelun toimintaohjelman mukaisesti työtapaturmia seurataan reaaliajassa vakuutusyhtiöltä saatavien ilmoitusten avulla. Henkilöstöä ohjataan tekemään ilmoitus Läheltä piti –tilanteesta. Läheltä piti –tilanteita tutkitaan ja hyödynnetään tapaturmien torjunnassa.

4.5 Henkilöstökysely

Vuosittain toteutettava henkilöstökysely on tärkein Lappian henkilöstön palautejärjestelmä yhdessä kehityskeskustelun kanssa. Sen avulla arvioidaan Lappian johtamisprosessia kokonaisuutena, esimiehittäin ja teemoittain. Henkilöstökyselyllä arvioidaan strategiasta johdettujen vuosittaisten painopistealueiden tavoitteiden toteutumista ja tehtyjen muutosten onnistumista sekä työhyvinvointia. Tulosten perusteella työyksiköt nostavat kehittämiskohteita ja toimenpiteitä yhdessä esimiehen kanssa.

Henkilöstökysely tullaan toteuttamaan vuonna 2023 uudistettuna etenkin työhyvinvoinnin kysymysten osalta. Tavoitteena on saada tarkempaa tietoa työhyvinvoinnista ja sen eri osa-alueista. Myös mittareita tullaan uudistamaan. Uudistustyö liittyy olennaisesti Lappian strategiatyöhön. Tavoitteena on saada Lappialle hyvinvointiohjelma, jonka kehittämistoimenpiteitä toteutetaan vuosittain.

5 Yhteistoiminta

Kuntayhtymän yhteistyötoimikunta toimii työnantajan ja henkilöstön edustajien välisenä yhteistoimintaanelimenä, jossa käsitellään kaikki tärkeät kuntayhtymän organisaation ja toimintojen kehittämistä sekä taloutta koskevat asiat, joilla on merkitystä kuntayhtymän palveluksessa olevan henkilöstön aseman ja työolosuhteiden kannalta. Yhteistyötoimikunta toimii myös kuntayhtymän työsuojelutoimikuntana.

Yhteistyötoimikuntaan kuuluu 16 jäsentä ja henkilökohtaista varajäsentä, joista puolet edustaa työnantajaa ja puolet henkilöstöä. Yhteistyötoimikunnan puheenjohtajana toimii vuorovuosina työnantajan edustaja tai työntekijöiden edustaja. Vuonna 2023 vuorossa on työnantajan edustaja. Sihteerinä toimii henkilöstösihteerinä. Yhteistyötoimikuntaan kuuluu työnantajaa edustava työsuojelupäällikkö ja työsuojeluvaltuutettu, joka edustaa yhtymän henkilökuntaa.

Vuoden 2023 aikana yhteistyötoimikunnan tavoitteena on kokoontua kuusi kertaa yhteisen toimintamallin mukaisesti. Tarvittaessa kokoontumisia on enemmänkin tai vähemmän. Kokoontumiset sovitaan muun kehittämistoiminnan ja päätöksenteon aikataulujen mukaisesti.

ELOKUU	LOKAKUU	JOULUKUU
<p>Toiminnan suunnittelu Taloutta koskevat asiat Henkilöstöä koskevat asiat Toiminnan kehittämiseen liittyvät hankkeet ja kehittämissuunnitelmat Työsuojeluasiat Muut asiat Keskusteluteema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • henkilöstö- ja palvelussuhteet 	<p>Taloutta koskevat asiat <ul style="list-style-type: none"> • talousarvioehdotus Henkilöstöä koskevat asiat <ul style="list-style-type: none"> • henkilöstökyselyn käynnistys • henkilöstösuunnitelma Toiminnan kehittämiseen liittyvät hankkeet ja kehittämissuunnitelmat Työsuojeluasiat Muut asiat Keskusteluteema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • toiminnan tuloksien ja palautteiden tarkastelu 	<p>Taloutta koskevat asiat <ul style="list-style-type: none"> • talousarvio Henkilöstöä koskevat asiat Toiminnan kehittämiseen liittyvät hankkeet ja kehittämissuunnitelmat Työsuojeluasiat Muut asiat Keskusteluteema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rullaavan strategian seuraavan vuoden päivtykset
TAMMIKUU	MAALISKUU	TOUKOKUU
<p>Toiminnan raportointi Taloutta koskevat asiat Henkilöstöä koskevat asiat <ul style="list-style-type: none"> • henkilöstökyselyn tulokset Toiminnan kehittämiseen liittyvät hankkeet ja kehittämissuunnitelmat Työsuojeluasiat Muut asiat Keskusteluteema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tulevan lukuvuoden suunnittelun nostot 	<p>Taloutta koskevat asiat <ul style="list-style-type: none"> • tilinpäätös Henkilöstöä koskevat asiat <ul style="list-style-type: none"> • henkilöstökertomus Toiminnan kehittämiseen liittyvät hankkeet ja kehittämissuunnitelmat Työsuojeluasiat Muut asiat Keskusteluteema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • seuraavan taloussuunnittelukauden nostot 	<p>Taloutta koskevat asiat Henkilöstöä koskevat asiat Toiminnan kehittämiseen liittyvät hankkeet ja kehittämissuunnitelmat Työsuojeluasiat Muut asiat Keskusteluteema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • seuraavan lukuvuoden tapahtumat